

# **Notícias Ao Minuto, um projecto com futuro?**

**Eudora Maria de Castro Ribeiro**

**Trabalho de Projecto  
de Mestrado em Jornalismo**

**Janeiro, 2013**

Trabalho de Projecto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Jornalismo realizado sob a orientação científica do professor Doutor António Granado.

## **NOTÍCIAS AO MINUTO, UM PROJECTO COM FUTURO?**

**Eudora Ribeiro**

### **Resumo**

**PALAVRAS-CHAVE:** Jornalismo online; modelos de negócio na Internet; modelos de negócio no jornalismo online; redes sociais.

Num momento de crise e de fortes mudanças na cena mediática, que passam por cortes e despedimentos nos meios de comunicação social, por uma maior aposta no universo online e também por uma nova forma de fazer jornalismo, este trabalho pretende, em primeiro lugar, fazer um levantamento dos modelos de negócio aplicados na Internet, nomeadamente no jornalismo online, que muitos dizem ser o futuro do jornalismo. Num segundo momento, é feita uma análise pormenorizada do aparecimento do site Notícias Ao Minuto, que nasceu em Agosto de 2012, fazendo o seu enquadramento no universo dos modelos de negócio dos sites, e tentando avaliar se o projecto tem ou não condições para vingar no futuro.

## **NOTÍCIAS AO MINUTO, A PROJECT WITH FUTURE?**

### **Abstract**

**KEY WORDS:** Journalism online; business models on the Internet; business models in online journalism; social networks.

In a moment of crisis and major changes in the media scene, that involve spending and job cuts, greater investment in the online world and also a new way of doing journalism, this paper aims, firstly, to do a survey of the business models applied on the Internet, particularly in online journalism, which many say it is the future of journalism. Subsequently, it is made a detailed analysis of the appearance of the site Notícias Ao Minuto, born in August 2012, making its framework in the universe of the business models of sites, and trying to assess whether or not the project is able to thrive in the future.

## ÍNDICE

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura.....	3
1.1. Modelos de Negócio.....	3
1.2. A origem dos jornais online.....	23
1.3. Perigos dos novos modelos de negócio para o jornalismo.....	25
2. Metodologia.....	28
3. Resultados.....	30
3.1. Origens do site Notícias Ao Minuto .....	30
3.2. Contexto do País e do jornalismo. ....	36
3.3. A crise não assusta.....	38
3.4. A paisagem de sites em Portugal .....	43
3.5. Objectivos do Notícias Ao Minuto .....	50
3.6. Funcionamento do site Notícias Ao Minuto.....	53
3.7. Análise de conteúdo e da audiência .....	55
3.7.1. As ‘snack news’ .....	58
3.8. Estratégias de promoção .....	59
3.9. Aposta nas redes sociais .....	60
3.10. Evolução do número de visitas desde a origem.....	62
3.11. O Notícias Ao Minuto tem alguma missão? .....	63
3. 11.1. Para que servem os jornalistas? .....	65
4. Conclusões .....	68
Bibliografia .....	71

## INTRODUÇÃO

Num momento em que o universo dos meios de comunicação social enfrenta uma crise, onde também se enquadra a crise no mundo do jornalismo, é interessante verificar que ainda há espaço para novos projectos, sinalizando que o que é mau para uns é sinónimo de oportunidades para outros.

A imprensa nacional enfrenta as quedas nas vendas dos jornais, o que serve de justificação para cortar no número de jornalistas, como se verificou nos últimos meses no jornal Público e no Sol, por exemplo. No Público, a redução no número de funcionários da redacção enquadra-se num plano mais abrangente que passa por uma maior aposta no site da publicação. Mas também a agência noticiosa Lusa, considerada um suporte noticioso que alimenta todos os outros meios de comunicação, está a cortar no pessoal, neste caso no âmbito do processo de cortes na despesa levado a cabo pelo Governo.

São muitos os que dizem que o futuro está no online e que o papel tende a acabar e os números das vendas de jornais parecem confirmar esta ideia. Assim, enquanto a maioria dos órgãos de comunicação passa por dificuldades, devido a mudanças no contexto económico, político e social, outros nascem no universo online e até com objectivos ambiciosos. É o caso do Notícias Ao Minuto, um site de informação generalista, lançado oficialmente no dia 14 de Agosto, cujos fundadores acreditam que beneficia das mudanças que o sector atravessa.

Contudo, nem o online escapará à crise e vários autores alertam para as incertezas que o futuro reserva também no universo da Internet. “O mercado das notícias online está a atravessar um período turbulento no presente, com poucas certezas sobre o que será e não será bem-sucedido em termos de apresentação electrónica das notícias” (Krüger, Swarman e Beek. 2003:297). De acordo com estes autores, as empresas de jornais impressos estão a colocar pressão acrescida nas suas edições online na esperança de serem lucrativas, mas, até agora, muito poucos jornais têm tido sucesso com a cobrança das edições online.

Uma pesquisa que envolveu 429 jornais online de todo o mundo, conduzida em 2002 pela Innovation International Media Consulting Group para a Associação Mundial dos Jornais, revelou que só 17% dos sites de notícias dá lucro, contra 59% que tem prejuízos, um cenário que muda nos Estados Unidos, onde 39% dos sites noticiosos dá lucro, face aos 35% que têm perdas (idem).

Krüger, Swarman e Beek ressaltam que, na sua tentativa de encontrar um modelo de negócio eficiente na Internet, os jornais enfrentam flutuações na procura e um ambiente cada vez mais hostil no universo da produção e venda de notícias, e adiantam que parte dos problemas no universo das notícias online prende-se com o número crescente de publicações existentes. “A oferta de notícias e informação na Internet já é esmagadora. Quase todos os jornais nos países industrializados têm actualmente uma versão online; as emissoras de rádio e televisão também oferecem notícias através da Internet além dos seus canais; e existe um número crescente de jornais exclusivamente disponíveis online”, (2003: 307).

Assim, neste contexto de crise e de incerteza, proponho-me fazer um levantamento dos modelos de negócio aplicados na Internet, nomeadamente no jornalismo online, que muitos dizem ser o futuro do jornalismo, mas que não está livre de uma série de desafios, quer ao nível da sustentabilidade económica, quer ao nível da qualidade da própria actividade jornalística e da concretização ou não da sua missão na sociedade. Na minha pesquisa, deparei-me com a inexistência de bibliografia sobre os modelos de negócio dos sites, nomeadamente de sites noticiosos, nas bibliotecas da região da grande Lisboa, razão pela qual recorri a artigos disponíveis no Google Scholar.

O presente trabalho visa, num segundo momento, analisar ao pormenor o aparecimento do novo site português Notícias Ao Minuto, enquadrá-lo no universo dos modelos de negócio dos sites e tentar aferir se tem ou não condições para vingar no futuro.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1. Modelos de Negócio

Existem várias definições de modelo de negócio. Krüger, Swarman e Beek (2003) dizem mesmo que há quase tantas taxonomias de modelos de negócio e de modelos de negócio online como autores que escrevem sobre o assunto.

Rappa (2002), por exemplo, define um modelo de negócio, no seu sentido mais básico, como “o método de fazer negócio através do qual uma empresa consegue sustentar-se – ou seja, gerar receitas”.

Krüger, Swarman e Beek (2003) indicam que a investigação sobre os modelos de negócio tem duas variantes: a descrição dos modelos de negócio específicos e a definição e análise de componentes especiais desses modelos de negócio. Os autores baseiam a sua investigação sobre os modelos de negócio para os sites de notícias nos modelos sugeridos por três autores que seleccionaram entre o que qualificam como uma “superabundância de modelos de negócio na Internet”, nomeadamente por considerarem que essas três taxonomias se adaptam particularmente bem ao sector das notícias online.

A taxonomia de Bambury (1998) divide os modelos de negócio online em duas categorias: aqueles que antecedem a criação da Internet e que, desde aí foram modificados ou simplesmente transplantados para a World Wide Web (WWW), e aqueles que só surgiram como resultado da criação da WWW.

Em relação aos que foram transferidos para o mundo da Web, Bambury aponta o modelo baseado em publicidade, o modelo de subscrições e o ‘free trial’ model (modelo de livre julgamento). Krüger, Swarman e Beek (2003) sustentam que estes modelos se podem aplicar ao universo das notícias online, argumentando que o **modelo baseado em publicidade**, por exemplo, pode permitir a disponibilização de conteúdos gratuitos através de receitas de publicidade. Já no **modelo de subscrições** os utilizadores subscrevem o acesso a bases de dados por um período específico de tempo, enquanto o **modelo ‘free trial’** convida potenciais clientes a experimentarem

os conteúdos dos quais fizeram download por um determinado período de tempo, dando-lhes a possibilidade de testar a utilidade desse produto.

No mesmo sentido, também os modelos de negócio que já nasceram com a Internet se podem aplicar aos fornecedores de notícias online. O **modelo de troca de Informação** envolve a troca de informação na Internet entre indivíduos e organizações ou empresas. De igual forma, também os **modelos de distribuição digital**, que incluem a disponibilização de produtos digitais como imagens, filmes ou ficheiros de áudio na Internet podem ser implementados pelos fornecedores de notícias.

Outro autor seleccionado por Krüger, Swarman e Beek (2003) é Rayport (1999), que apresenta uma taxonomia de modelos de negócio baseada na divisão entre os que se concentram nos **conteúdos** que disponibilizam, os que se concentram na **publicidade** e os que se focam no **comércio online (e-commerce)**.

Na sua abordagem, Rayport refere que os utilizadores têm de pagar pelo tempo que estão online, com as receitas desse tempo a serem partilhadas entre o fornecedor de conteúdos e o provedor dos serviços online. Mas, de acordo com o autor, só uma pequena parte das empresas foi bem-sucedida com o modelo de negócio online baseado na publicidade. O autor sublinha que os visitantes dos sites são valiosos e que, por isso, é possível vender informações sobre eles, o que aumenta a importância de ter elevadas taxas de tráfego nos sites pois são essas visitas que vão gerar receitas. (Krüger, Swarman e Beek, 2003:300)

Já no modelo do comércio online, trata-se de produtos reais que são vendidos por dinheiro real usando a Internet como canal de vendas, e, devido à desintermediação, este canal é mais barato do que outros razão pela qual se visa criar uma base de clientes constante e, portanto, lucrativa.

Farhoomand e Lovelock (2001) segmentam os modelos de negócio online de uma forma diferente, definindo-os como modelos de negócio para mercados B2B ou B2C.



No **modelo de negócio B2B** as plataformas de colaboração e comunidades virtuais têm interesse para o sector das notícias online, nomeadamente porque fornecem ferramentas e um contexto informativo que permite facilitar a cooperação entre empresas, onde as receitas resultam de taxas de adesão, tarifas de utilização e venda de software especializado. Nas comunidades virtuais, os membros adicionam a sua própria informação no ambiente virtual.

Krügeser, Swarman e Beek (2003) destacam que este modelo cria lealdade da parte dos clientes ao mesmo tempo que contribui para a existência de um feedback da parte dos utilizadores.

Também no **mercado online B2C** as **comunidades virtuais** assumem grande importância, uma vez que os membros dão valor ao site, que é assegurado por um moderador e pelas taxas pagas pelos utilizadores. Neste modelo, os **motores de pesquisa/portais** agrupam a informação em categorias úteis e ajudam os utilizadores a encontrarem a informação online de que precisam, sendo a publicidade a principal fonte de receitas. Mas, além de motores de pesquisa, estes sites também incluem conteúdos informativos, ferramentas de personalização, dispositivos para a construção da homepage, encontrando assim novas fontes de receitas, nomeadamente transacções de comércio electrónico.

O modelo de negócios de **fornecedores de conteúdos** refere-se, por seu turno, a bases de dados online e jornais e revistas que disponibilizam os seus conteúdos em sites, reunindo uma grande diversidade de informação e organizando-a em bases de dados electrónicas. Nestes casos, as receitas provêm dos valores das assinaturas.

Krügeser, Swarman e Beek (2003) afirmam que, até aqui, a abordagem aos modelos de negócio constitui uma base para perceber a forma como as organizações fazem dinheiro a partir das suas actividades na Internet, mas não será a única forma de estudar os modelos de negócio. Os autores defendem que existe uma outra forma de estudar os modelos de negócio, através da identificação das suas componentes, e destacam a diversidade de enquadramentos e teorias que também existe a este nível.

Além disso, os três autores frisam que o número de componentes necessários para criar um modelo de negócio difere consideravelmente.

Nesta perspectiva, são apresentados três modelos de negócios baseados nos componentes: o de Stähler, o de Amit & Zott e Bieger e o de Ruëgg-Stürm & von Rohr.

Stähler (2001) sugere a divisão dos modelos de negócio online em diferentes elementos. Em primeiro lugar, a **proposição de valor**, que é a parte do modelo de negócio que se concentra nas necessidades do consumidor, por um lado, e, por outro, nas necessidades de outros parceiros envolvidos na cadeia de produção de valor. Em segundo lugar, a **arquitetura dos bens e serviços**, que é composta pelos elementos que criam a base para a combinação produto-mercado face às necessidades internas e externas. E, em terceiro lugar, o **modelo de receitas**, que define as formas como a empresa tenciona fazer dinheiro.

Já Amit & Zott identificam quatro principais ‘drivers’ de valor nos modelos de negócio online: a **novidade**, o ‘**lock-in**’ (que podemos traduzir como compromisso), a **complementaridade** e a **eficiência**. Para estes autores, os modelos de negócio inovadores criam valor através da identificação de necessidades latentes nos consumidores, mas o potencial da criação de valor também depende da capacidade de motivar os clientes para repetirem transacções.

De acordo com os dois autores, a novidade e o compromisso estão relacionados, uma vez que modelos de negócio inovadores têm uma vantagem competitiva na atracção e retenção de clientes, sobretudo quando trabalham em conjunção com uma marca forte. Além disso, Amit & Zott frisam que ser o primeiro a oferecer um novo produto ou serviço é um requisito essencial para ser bem-sucedido nos mercados caracterizados por retornos em constante crescimento.

Para os autores, a complementaridade existe sempre que um conjunto de bens oferece mais valor do que cada um desses bens separadamente, ou seja, quando o valor do conjunto é superior à soma das partes. Já a eficiência refere-se a uma transacção particular que é possibilitada por um determinado modelo de negócio,

sendo que a eficiência de uma transacção aumenta à medida em que os custos por cada operação descem.

### **Componentes dos modelos de negócio**

Bieger, Ruëgg-Stürm & von Rohr identificaram uma outra categorização de modelos de negócio online, tendo em consideração todos os componentes importantes dos modelos de negócio tradicionais e combinando-os com conceitos diferentes, construindo assim um outro modelo de negócio online.

Os três autores desenvolveram um modelo de negócio com oito elementos importantes:

- o conceito dos bens e serviços concentra-se na questão de quais são os valores relevantes para cada cliente;
- o conceito da comunicação foca-se nos bens e serviços que são comunicados ao mercado;
- o conceito das receitas é responsável pelas fontes de receitas na empresa online;
- o conceito do crescimento define o crescimento pretendido;
- a configuração da competência (adequação/qualificação) que descreve as competências centrais do modelo de negócio;
- a forma da organização, que implica a cobertura da empresa (company's coverage)
- o conceito da cooperação, que estabelece o parceiro ou parceiros que são necessários;
- o conceito de coordenação, que define o modelo de coordenação a usar.

Depois de apresentar estas taxonomias, Krügeser, Swarman e Beek (2003) apontam que a principal tarefa de uma empresa quando quer descobrir qual é o modelo de negócio mais adequado para si é encontrar uma forma de ligar os vários modelos com os componentes mais relevantes de forma a satisfazer as suas próprias necessidades. Assim sendo, os vários modelos de negócio online podem ou não incluir os mesmos componentes, consoante o contexto.

Weil e Vitale (2001) são dois autores que fazem o exercício de combinar cada uma das taxonomias de modelos de negócio com um conjunto de componentes,

nomeadamente: a infra-estrutura, os objectivos estratégicos e as proposições de valor; as fontes de receitas; os factores críticos de sucesso e as competências core. A taxonomia sugerida pelos dois autores distingue oito modelos de negócio:

1. **Directo ao consumidor:** Disponibiliza mercadorias ou serviços directamente ao consumidor, ignorando muitas vezes as empresas dos canais tradicionais.

2. **Prestador de serviços completos:** Oferece uma vasta gama de serviços de uma determinada área (financeira, saúde, etc), quer directamente quer através de parceiros, com o objectivo de deter o monopólio do relacionamento com o cliente.

3. **'Whole-of-enterprise'** (toda a empresa): Oferece um ponto de contacto que abrange toda a empresa, unindo todos os serviços disponibilizados por uma grande organização.

4. **Intermediários** (portais, agentes, leilões, agregadores): Reúnem compradores e vendedores através da concentração de informação.

5. **Infra-estruturas compartilhadas:** Juntam múltiplos concorrentes que partilham infra-estruturas e tecnologias de informação.

6. **Comunidades virtuais:** Sites que criam e facilitam a existência de uma comunidade online de pessoas que têm interesses em comum, possibilitando a interacção entre elas e o fornecimento de serviços.

7. **Integrador da rede de valor** ('value net integrator'): Coordena actividades através da rede de valor ao reunir, sintetizar e distribuir informação.

8. **Fornecedor ou provedor de conteúdos:** Disponibiliza conteúdos, que podem ser informação, produtos ou serviços digitais.

As combinações possíveis entre cada um dos modelos de negócio e os componentes (infra-estruturas, fontes de receitas, objectivos, etc.) são numerosas e cada empresa pode fazer a conjugação que considerar ser mais adequada ao seu caso.

De acordo com Krügeser, Swarman e Beek (2003), a taxonomia dos dois autores (Weil e Vitale) oferece três possibilidades de modelos de negócio para um fornecedor de notícias online: a empresa pode ser um **‘intermediário’** porque cria um mercado através da concentração de informação; pode ser uma **‘comunidade virtual’** porque junta membros que têm interesses em comum; ou pode ser um **‘fornecedor de conteúdos’**.

Krügeser, Swarman e Beek (2003) identificam alguns aspectos fundamentais ao nível dos componentes dos modelos de negócio para o mercado de notícias online:

**1. Geração de receitas.** Para qualquer empresa do sector de notícias online é muito importante descobrir um espaço onde há oportunidades de conseguir ganhos. “A rentabilidade é crucial para sobreviver neste sector” (2003:305).

Os autores referem que o sector das notícias online permite muitas fontes de receitas, que vão bem além da preparação e publicação das notícias propriamente ditas, e que incluem: publicidade (tanto na versão impressa dos jornais como em publicidade através de ‘banners’ nas versões online), pagamentos directos dos consumidores (como as subscrições online, ou taxas cobradas por artigo), e/ou serviços adicionais.

**2. Identificação de conteúdos apropriados.** Os autores indicam que se trata de uma decisão complexa para os jornais disponíveis online, na medida em que existem muitas possibilidades: colocar toda a edição impressa online, colocar apenas partes, dar enfoque a temas actuais importantes, apostar num nicho como as notícias de análise financeira, ou disponibilizar online apenas conteúdos específicos como notícias económicas ou notícias de arquivo. Na maioria dos casos, os jornais optam por disponibilizar na Internet um mix de conteúdos que pode mudar ao longo do tempo.

**3. Infra-estrutura.** É a condição sine qua non para satisfazer as necessidades dos consumidores, e, apesar de se poder dizer que todos os negócios de Internet precisam de infraestruturas de informação e tecnologia (IT), os autores frisam que o sector das notícias também depende de capital humano e de gestão/recursos humanos, do acesso a novas fontes de informação relevantes (política, desporto,

tecnologia...), da capacidade de avaliar quais as notícias que mais interessam ao público destinatário e da melhor forma de as apresentar (uma das razões pelas quais referem que os jornais como o The Wall Street Journal ou o Financial Times podem cobrar com sucesso os seus sofisticados artigos sobre notícias financeiras), e ainda dos factores online mais tradicionais como uma plataforma apropriada de IT e um método de distribuição.

Krügeser, Swarman e Beek (2003) defendem que as taxonomias do mercado de notícias online, como por exemplo, o modelo de negócio de produtos digitais, o negócio de conteúdos, ou o fornecedor/provedor de conteúdos, exigem estes componentes essenciais, e apresentam ainda componentes opcionais que também podem ser tidas em conta, como a cooperação e o crescimento.

Os autores recomendam a criação de um modelo de negócios online em duas fases. Em primeiro lugar, a empresa deve responder à pergunta ‘do que preciso para gerir um negócio?’, e conceber um modelo de negócio recorrendo a componentes core. Num segundo momento, depois de estruturar os componentes fundamentais, definidos de acordo com a indústria ou o sector em que se insere, a empresa pode dedicar-se a identificar componentes adicionais, e, só depois, ao longo do tempo, é que pode e deve olhar para componentes complementares de forma a manter-se firme num mercado em constante mudança.

Neste sentido, Picard (2000) indica que os modelos de negócio para os serviços fornecedores de conteúdos online têm vindo a mudar nas últimas décadas a acompanhar e a tentar adaptar-se às alterações tecnológicas e à procura das audiências.

“Estes modelos de negócio são importantes para compreender o contexto e as estratégias dos principais fornecedores de conteúdos online, como são os produtores de conteúdos e como esperam ser capazes de coordenar ou integrar as suas operações para tirar proveito das forças e oportunidades disponibilizadas por estes operadores”. (Picard: 2000, in JMM, Vol.2, p. 60).

O autor apresenta os modelos de negócio como sendo compreendidos e criados antes da actividade de negócio propriamente dita, através da análise das bases e características subjacentes que tornam possível a venda de um produto ou serviço.

“Um modelo de negócio envolve a concepção de como se opera um negócio, os seus fundamentos subjacentes e as actividades de troca e fluxos financeiros através dos quais pode ser bem-sucedido” (2000:62).

Timmers (1998) aponta, por seu turno, que os modelos de negócio têm sido descritos como a arquitectura para um produto, serviço ou fluxo de informação, incluindo a descrição das várias actividades de negócio e quais as suas funções. Para o autor, os modelos de negócio incluem uma descrição dos benefícios potenciais para os vários actores do negócio e das suas fontes de receitas.

No que respeita às comunicações modernas, Picard (2000) considera que os modelos de negócio têm de ter em conta os recursos fundamentais das tecnologias de produção e distribuição, a criação de conteúdo ou a sua compra a terceiros, e a recuperação das despesas com a criação, montagem e apresentação desse conteúdo.

“Assim sendo, um modelo de negócio engloba o conceito de cadeia de valor, ou seja, do valor que é adicionado ao produto ou serviço em cada fase da sua compra, transformação, gestão, marketing e vendas e distribuição” (2000:62).

O autor deixa a ressalva de que, à medida que muda o contexto em que uma empresa actua, os factores que suportam um determinado modelo de negócio também mudam, o que significa que os modelos de negócio que já foram muito bem-sucedidos podem tornar-se menos eficientes e acabarem mesmo por ser abandonados. Mas Picard também alerta que esses modelos podem vir a ser reintroduzidos mais tarde ou usados de forma diferente para outros produtos ou serviços com igual sucesso.

Neste sentido, Picard apresenta quatro modelos de negócio que já foram abandonados (modelo do videotexto, modelo da Internet paga, modelo da free web e

modelo de envio de publicidade); um em uso corrente (o modelo dos portais e portais pessoais) e outro modelo emergente (o modelo do portal digital).

O **modelo do videotexto** abarca as tentativas iniciais de usar os ecrãs das televisões como meio de transmitir os conteúdos em texto a uma ampla audiência. Os esforços para tornar estas técnicas uma actividade comercial viável remontam aos anos 70 e tiveram as empresas de jornais norte-americanos como pioneiras.

Contudo, e apesar dos fortes avanços tecnológicos que os produtores de videotexto conseguiram, para além das vantagens ao nível dos custos de produção e distribuição do material, os consumidores – tanto as audiências que recebiam os conteúdos gratuitamente como os subscritores do serviço – “estavam genericamente desinteressados”, e, quando testado, “o público era relativamente fraco e apenas ocasional” (2000:64).

O **modelo da Internet paga** só foi viável graças à existência de uma infraestrutura pré-existente, a Internet, e, de acordo com Picard, depressa se tornou claro que a Internet era a forma mais atractiva de distribuir os materiais.

Neste modelo, que foi adoptado por meios como o New York Times, o Times Mirror e a Dow Jones, os consumidores tinham de pagar taxas fixas para aceder aos conteúdos ou então taxas variáveis em função do uso desses conteúdos. Mas também este modelo falhou porque não agradou às audiências o facto de terem de pagar e mesmo assim esperar, por vezes várias horas, para receber esses conteúdos e acabar por só os receber efectivamente pouco antes das edições impressas. De acordo com Picard, também o facto de os processos para aceder à informação serem complicados foi um motivo de insatisfação.

Mas apesar de os fornecedores de conteúdos recusarem o modelo da Internet paga, os benefícios da distribuição através da Internet continuaram atractivos. Por isso, o desafio foi superar a complexidade dos processos de aquisição e apresentação dos conteúdos que desagradavam aos utilizadores, problemas que foram ultrapassados com a criação da World Wide Web e do software e browsers associados, que permitiu a ascensão do **modelo da Free Web**.



Neste caso, nota, Picard, os desenvolvimentos tecnológicos não resultaram do empenho das empresas do sector, mas dos esforços da comunidade europeia de ciência nuclear para melhorar a sua capacidade de mostrar gráficos e outros materiais e partilhar dados entre investigadores de todo o mundo. Assim, a World Wide Web nasceu e foi introduzida como uma alternativa viável no início dos anos 90.

“Com esta infra-estrutura e a sua aceitação, um crescente número de fornecedores de conteúdos começaram a entrar na web” (2000:65), tendo sido a Time Magazine a primeira a explorar esta possibilidade com sucesso, ao tornar-se acessível a todos os norte-americanos a custo zero em 1993. Um ano depois, foi o New York Times que lançou o seu serviço online gratuito.

Contudo, apesar da aceitação destes conteúdos por parte dos utilizadores pelo facto de serem gratuitos, o modelo de operação da Free Web não permitia aos criadores ou agregadores de conteúdos recuperar os custos decorrentes da disponibilização ou organização desses conteúdos, razão pela qual também este modelo foi rejeitado, explica Picard.

Assim, o desejo de encontrar um mecanismo que garantisse receitas levou alguns fornecedores de conteúdos a usarem as listas de subscritores ou utilizadores, combinadas com informação demográfica, relativa ao estilo de vida e outros dados de perfil obtidos através do registo dos utilizadores, como forma de atrair publicidade para públicos-alvo específicos. Outros fornecedores de conteúdos tentaram encontrar anunciantes para produtos e serviços relacionados com os conteúdos das suas páginas Web. Em ambos os casos, o envio da publicidade podia ser feito através do envio de e-mails ou anúncios nos próprios sites. Era o **modelo do envio de publicidade**.

“Apesar de o modelo criar um fluxo de receitas para suportar as operações, as audiências estavam infelizes com os fornecedores de conteúdos e serviços que usavam estes sistemas por causa da invasão das suas caixas de e-mail [com publicidade] ou porque se sentiam confrontados com demasiados anúncios quando acediam aos sites” (Picard, 2000:65).

Foi por isso que, numa tentativa de garantir as vantagens das receitas da publicidade e ao mesmo tempo controlar a exposição dos utilizadores aos anunciantes, que os fornecedores de conteúdos avançaram para os modelos de negócio baseados em portais, onde os utilizadores dos browsers se depararam com um interface de conteúdos e publicidade.

O **modelo de negócio dos portais ou portais pessoais** baseia-se no estilo de publicidade dos jornais e revistas, no qual os leitores entram em contacto com as mensagens publicitárias enquanto estão a utilizar páginas de conteúdos.

Contudo, Picard alerta que, apesar das melhorias em relação a outros modelos de negócio, este modelo ainda não permite dar lucro aos operadores dos portais, que raramente criam conteúdos significativos pelo facto de o processo de produção ser caro, e, por isso, optam antes por fazer acordos com quem tem capacidade de produzir conteúdos, o que também acarreta despesas.

O autor considera que a esperança para os actuais fornecedores de conteúdos são os **portais digitais multiusos**, que permitem a combinação de características dos portais de conteúdos com a digitalização de vídeo e áudio. Este é, de resto, o modelo aplicado actualmente pela grande maioria dos sites de informação portugueses: Público, Diário Económico, Jornal de Negócios, RTP, SIC, TVI, TSF, Rádio Renascença, etc... Todos oferecem conteúdos e materiais em formato áudio e vídeo, que coexistem com conteúdos publicitários.

Picard refere que o modelo dos portais digitais é o que oferece mais oportunidades aos fornecedores de conteúdos para conseguirem receitas através dos utilizadores, nomeadamente pelo maior potencial em termos de audiências para os anunciantes, e pelo facto de não terem despesas com a produção de conteúdos nem terem de gerir os riscos associados.

O autor também ressalva que este modelo de negócio aumenta a competitividade das pequenas empresas produtoras ou fornecedoras de conteúdos por reduzir os custos associados às tradicionais operações de marketing, vendas e

operações de distribuição, aumentando a sua competitividade, nomeadamente através de mecanismos de vendas directas.

Picard nota ainda que, com a evolução dos portais desenvolvem-se as relações entre os agregadores e fornecedores de conteúdos e também entre os primeiros e as empresas de comércio electrónico.

O autor defende que é fundamental a criação de conteúdos que sejam importantes e úteis para os utilizadores, e aponta uma série de interesses concorrentes e outros factores que assumem um papel importante no processo da comunicação tecnológica e que se devem ter em conta: a audiência ou os clientes, os produtores de conteúdos, os serviços e sistemas de distribuição, os publicitários, os pacotes de programação e os pacotes editoriais e os fabricantes de equipamentos.

Em 'New Digital Media and Devices' (2000), Joachim Rawolle e Thomas Hess, destacam que um dos aspectos mais importantes nos modelos de negócio é a geração de receitas. Nesse sentido, os dois autores distinguem as receitas geradas pelos utilizadores ('user-generated revenues), as receitas decorrentes da publicidade e as comissões de vendas. "Tradicionalmente, os modelos de negócio da indústria dos media dependem fortemente da primeira e segunda variantes, mas as comissões vão tornar-se cada vez mais importantes nas actividades online" (2000:92).

Joachim Rawolle e Thomas Hess frisam que os anúncios têm de ser adequados aos conteúdos editoriais tanto ao nível do tempo, o que é importante nos anúncios de televisão, como em termos de localização, fundamental ao nível dos 'banners' na Internet, por exemplo e também nos jornais impressos.

Outro dos autores mais citados quando se fala em modelos de negócio na Internet é Rappa (2002). E vale a pena recuperar a sua definição de modelo de negócio apresentada logo no início deste capítulo. Para o autor, "no sentido mais básico, um modelo de negócio é o método de fazer negócio através do qual uma empresa se consegue sustentar a ela própria, ou seja, gerar receitas". E Rappa acrescenta que "o modelo de negócio decifra a forma como a empresa faz dinheiro, especificando onde está posicionada na cadeia de valor".

O autor aponta que alguns modelos de negócio são muito simples, nomeadamente quando uma empresa produz um determinado bem ou serviço e o vende aos clientes, e, se tudo correr bem, as receitas decorrentes das vendas superam o custo da operação e a empresa tem lucro. Mas outros modelos podem ser mais complexos, como no caso da radiodifusão, onde “o emissor faz parte de uma complexa rede de distribuidores, criadores de conteúdos, anunciantes (e as suas agências), ouvintes ou telespectadores”, explica Rappa, adiantando que quem tem receitas e como o conseguem “nem sempre é claro à partida”.

O autor admite que os modelos de negócio têm sido definidos e categorizados de muitas formas diferentes e explica que a sua taxonomia é uma tentativa de apresentar modelos de negócio observáveis na Internet, que “não pretende ser exaustiva nem definitiva”.

Rappa avança com nove categorias de modelos de negócio básicas: Corretagem (Brokerage); Publicidade; ‘Infomediary’ (intermediário de informações); Comerciante; Fabricante (Directo); Afiliados; Comunidades; Subscrição e Utilização.

O autor adianta que estes modelos podem ser aplicados de formas variadas e que uma empresa pode combinar modelos diferentes na sua estratégia global de negócio na Internet, exemplificando que não é invulgar para negócios focados em conteúdos misturar os modelos de publicidade e as assinaturas/subscrições.

De seguida, apresento um levantamento dos sub-modelos que me pareceram mais relevantes entre os 41 sugeridos por Rappa.

Sobre o **modelo de corretagem**, o autor explica que os corretores são criadores de mercados, pois reúnem compradores e vendedores e facilitam as transacções, tendo um papel nos mercados business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), ou consumer-to-consumer (C2C). Geralmente, os corretores cobram uma taxa ou comissão variável por cada transacção que tornam possível.

O modelo de corretagem alberga vários cenários como, por exemplo, o **mercado de trocas (‘exchange’)**, que oferece uma gama completa de serviços que

cobrem todo o processo de transacção, desde a avaliação do mercado até à negociação e realização, e a **realização de compras e vendas**, onde o corretor recebe as ordens de um cliente para comprar ou vender um produto ou serviço.

Mas há muitas outras variações dentro da corretagem, como o sub-modelo do **corretor de leilões**, que, como o próprio nome indica, realiza leilões para vendedores (indivíduos ou comerciantes), aos quais cobra taxas de anúncio e comissões que variam consoante os valores das transacções em causa. O eBay aplica este modelo.

Os **mercados virtuais**, como o Amazon.com, também se incluem neste modelo, funcionando como um serviço que cobra aos comerciantes taxas pela sua instalação e/ou taxas mensais ou por cada transacção que é realizada na plataforma.

O **modelo da publicidade** aplicado à Internet consiste na existência de sites que disponibilizam conteúdos (geralmente, mas não necessariamente, gratuitos) e serviços (como e-mail ou blogs) misturados com mensagens publicitárias na forma de ‘banners’, que podem ser a principal ou única fonte de receitas, explica Rappa.

O site pode ser um criador de conteúdos ou um distribuidor de conteúdos criados por outrem, e o autor alerta que o modelo publicitário funciona melhor quando o volume de tráfego é grande ou altamente especializado.

Dentro dos Modelos da Publicidade existem várias possibilidades:

**Portais:** são geralmente motores de pesquisa que podem incluir conteúdos e serviços variados, como é o caso da Yahoo!. De acordo com Rappa, um elevado volume de tráfego de utilizadores torna a publicidade rentável e permite uma maior diversificação dos serviços nos portais. Os portais personalizados são uma variante do modelo dos portais, que permite a personalização da interface e do seu conteúdo e também existem os portais de nichos, destinados a franjas específicas de utilizadores.

**Classificados:** listam os itens disponíveis para venda ou os que se querem comprar.

**Registo de Utilizador:** são sites como o do NYTimes, que disponibilizam conteúdos e são de acesso gratuito, mas exigem aos utilizadores que se registem e forneçam dados demográficos e relativos aos seus hábitos na Net, por exemplo, que são depois de grande valor para as campanhas publicitárias.

**Publicidade de contexto/Marketing comportamental:** firmas que desenvolvem *freeware* [software distribuído gratuitamente] e empacotam os seus produtos com *adware* [tipo de [software](#) que exibe anúncios no computador dos utilizadores relacionados com o tipo de pesquisas na internet e páginas da web que o indivíduo visitou]. Rappa adianta que os anunciantes de contexto podem vender publicidade para públicos-alvo específicos com base na actividade individual dos utilizadores na Internet.

**Publicidade direccionada para conteúdos:** na qual a Google foi pioneira, identifica o significado de uma página de Internet e, de seguida, fornece automaticamente anúncios relevantes sobre aquela matéria quando um utilizador visita aquela página.

**Modelo do Intermediário de Informação ('Infomediary'):** Rappa explica que algumas empresas funcionam como intermediários de informação, ajudando os compradores ou vendedores a compreender um determinado mercado. Os dados sobre os consumidores e os seus hábitos são valiosos, sobretudo quando a informação é cuidadosamente analisada e usada nas campanhas de marketing. No mesmo sentido, também os dados sobre os produtores e os seus produtos são úteis para os consumidores nos momentos de compra.

Incluem-se neste modelo as redes de publicidade, as agências de medição de audiências (como a Nielsen, por exemplo), o marketing de incentivo (no qual a lealdade dos clientes é recompensada com incentivos como pontos e cupões para compras em retalhistas associadas), etc.

**Modelo de comerciante:** inclui o **mercado virtual**, onde um retalhista opera apenas na web, como a Amazon.com; o **comércio de produtos por catálogo**, que combina encomendas por e-mail ou telefone com base num catálogo disponível

online; **vendas 'bit'**, relativas a comerciantes que negociam exclusivamente produtos e serviços digitais, e, na sua forma mais pura, realizam os processos de venda e entrega através da web, como é o caso da Apple iTunes Music Store; e ainda as **lojas tradicionais** (“de tijolo e argamassa”), que, além do espaço físico, também disponibilizam lojas de comércio electrónico na Internet.

O **modelo do fabricante ou modelo directo** baseia-se no poder que a Internet dá ao fabricante (ou seja, empresa que cria um produto ou serviço) de chegar aos compradores directamente, estreitando o canal de distribuição. De acordo com Rappa, este modelo deve basear-se na eficiência, num serviço ao cliente melhorado e numa melhor compreensão das preferências dos consumidores. O autor inclui aqui as compras, o leasing, as licenças, e os conteúdos integrados na marca.

**Modelo de afiliação:** ao contrário do portal, que genericamente procura encaminhar um elevado volume de tráfego para um site, este modelo oferece oportunidades de compra onde quer que os utilizadores estejam a navegar. E fá-lo oferecendo incentivos (percentagens sobre as receitas) aos parceiros de um determinado site, sendo um modelo pago consoante a performance. Neste modelo, os sites parceiros disponibilizam pontos-de-compra que remetem para o site do vendedor. As variações apontadas por Rappa são: a **troca de 'banners'**, que consiste na colocação de 'banners' numa rede de sites associados; o **'pay-per-click'** (pago ao clique), onde um site paga aos afiliados com base nos cliques dos utilizadores; e a **partilha de receitas ou comissões sobre vendas**.

**Modelo de comunidade:** baseia-se na lealdade dos utilizadores “que fazem um elevado investimento quer emocional quer de tempo”. As receitas podem basear-se na venda de produtos e serviços em segunda mão, em contribuições voluntárias, ou então estarem associadas a publicidade de contexto e à subscrição de serviços Premium.

Incluem-se neste modelo: o **código aberto**, que consiste num software desenvolvido através da colaboração de uma comunidade de programadores que partilham um código aberto; o **conteúdo aberto** – conteúdo acessível a todos e que foi

desenvolvido por uma comunidade de colaboradores que trabalharam voluntariamente; os **sites de serviço público** (Public Broadcasting), que correspondem ao modelo das televisões e rádios de serviço público, que é suportado pelos utilizadores, aplicado à Internet, onde a comunidade de utilizadores sustenta um determinado site através de donativos voluntários; e os **serviços de redes sociais**, como o Flickr, que são sites que permitem aos indivíduos a possibilidade de se conectarem com outros com base num interesse comum (profissional, passatempo, sites de encontros...). Rappa aponta que este tipo de sites pode ser uma boa oportunidade para publicidade de contexto e subscrição de serviços Premium.

**Modelo de subscrição:** Os utilizadores pagam uma taxa diária, mensal ou anual para subscrever um serviço, e não é invulgar que os sites combinem conteúdos gratuitos com conteúdos Premium, ou seja, apenas disponíveis para subscritores ou membros. Os modelos de subscrição e publicidade também são combinados frequentemente nestes casos. O modelo de subscrição abarca:

**Serviços de conteúdos:** disponibilizam conteúdos em texto, áudio ou vídeo aos utilizadores que subscrevem os serviços por uma determinada taxa.

**Serviços de rede ‘person-to-person’:** são canais usados para a distribuição de informações muito específicas enviadas pelos utilizadores, como por exemplo, mensagens de indivíduos que estão à procura de antigos colegas de escola.

**Provedores de serviços na Internet :** oferecem conectividade e serviços relacionados com base numa subscrição mensal.

**Modelo de utilização:** o modelo de utilização ou ‘a pedido’ baseia-se na abordagem ‘pague à medida que usa’. Ao contrário dos serviços de subscrição, os serviços usados neste modelo são pagos com base em taxas reais de utilização. Tradicionalmente, os serviços medidos têm sido usados na área dos serviços básicos como a água, luz ou electricidade, chamados de longa distância. Mas Rappa aponta que também alguns prestadores de serviços de Internet de algumas partes do mundo operam como ‘utilities’, cobrando aos clientes os minutos de ligação, por exemplo. Incluem-se neste modelo a **utilização medida** que monitoriza e cobra um montante aos utilizadores com base no serviço real de um serviço; e as **subscrições medidas**, que



permitem aos subscritores comprar acesso a conteúdos em determinadas unidades contabilizadas no número de páginas visualizadas, por exemplo.

Jeremiah Owyang (2007) é outro autor que apresenta uma taxonomia de formas de monetização dos sites. O parceiro e analista da consultora Altimeter Group, coloca a questão da seguinte forma: “Imagine que é responsável pela estratégia de longo prazo de um site nas dimensões do negócio, da comunidade e da tecnologia. Parte do seu trabalho é manter o site rentável, mesmo que não haja fluxos de receitas directas”.

Assim, Owyang apresenta várias estratégias para tornar os projectos online lucrativos, começando por indicar o **marketing**, que define simplesmente como a actividade de reunir produtos e clientes. O autor apresenta de seguida a **publicidade** como a forma mais comum de monetização dos sites, indicando que funciona muito bem em sites de media e em blogs, visto que muitas empresas querem ter anúncios neste tipo de sítios da Internet.

Owyang distingue os **patrocínios** da publicidade pelo facto de muitas vezes os patrocinadores estarem mais interligados ao site, tendo alguma relação com os conteúdos e/ou serviços disponibilizados.

Os **conteúdos pagos** são outra forma de monetizar os sites apresentada pelo autor além dos ‘advertorials’, que consistem em anúncios escritos na forma de editoriais que promovem os interesses ou opiniões de um patrocinador. Owyang refere que estas áreas de conteúdos pagos provavelmente até apresentam informações úteis ou valiosas mas, ao mesmo tempo, guiam os utilizadores numa determinada direcção de marketing.

No mesmo sentido, também a **reprodução de conteúdos** de outros canais, ou a publicação dos próprios conteúdos em outros sites, pode resultar em receitas residuais pagas a preços fixos ou taxas variáveis.

De acordo com o autor, também as **afiliações** (que consistem em disponibilizar links para sites parceiros) podem ser uma fonte estável de receitas, e o programa de

recomendação de livros da Amazon é um bom exemplo disso. Owyang alerta contudo que, para assegurar a credibilidade do processo, é importante que a parceria seja completamente transparente para os utilizadores.

Os **donativos** são outra forma de monetização dos sites que o autor indica, adiantando que se pode sempre pedir ofertas em nome de uma causa, e oferecer-se em troca alguma publicidade no site, por exemplo, de forma a que os benfeitores obtenham algum reconhecimento público.

Owyang indica que nem todos os sites geram receitas directas mas aponta que, através da **conversão** – que consiste na transformação do interesse do consumidor na concretização de uma venda, por exemplo – esses sites podem conseguir receitas, nomeadamente através do envio de consumidores para outros sites, recebendo depois comissões pelos negócios aí efectivamente concretizados.

Outros modelos de negócio na Internet apontados pelo autor são:

A **aquisição**: uma forma de as start-ups da Internet terem receitas rápidas é serem compradas por uma grande empresa, e há vários exemplos disso, como a compra do Youtube pela Google ou da MySpace pela Newscorp, por exemplo.

As **Ofertas Públicas Iniciais (IPO - Initial Public Offerings)**: Consistem na abertura do capital a outros accionistas através da entrada em bolsa. O valor das acções disponibilizadas para venda pode subir, aumentando o valor da empresa, e os accionistas maioritários podem sempre vender alguns títulos e lucrar com essa venda, mantendo as suas posições maioritárias.

Os **investimentos e parcerias**: Muitas empresas recebem fundos de empresas de capital de risco (venture capital) ou parceiros de negócios. Apesar de não ser uma fonte de receitas de longo prazo, muitas vezes são estes investimentos e parcerias que possibilitam que muitos negócios sobrevivam até conseguirem a sua independência financeira.

Os **serviços**: o autor sublinha que é fundamental para a geração contínua de receitas que os sites oferecem serviços de valor acrescentado aos seus utilizadores, acrescentando que aqueles que o fizerem vão crescer.

O **comércio electrónico**: Vender produtos online é uma oportunidade tanto para quem vende os próprios produtos como para um intermediário que pode receber uma comissão pelas vendas.

Os **serviços premium, subscrições e licenciamento**: uma estratégia comum nos sites que oferecem serviços gratuitos é a disponibilização de conteúdos extra e outros benefícios para os utilizadores que se tornem subscritores. Este modelo também pode incluir o licenciamento de software, integral ou parcial.

Os **bens virtuais**: Forma de monetização que está a crescer nas redes sociais e nos sites. Owyang aponta que os objectos (reais e virtuais) têm valores conotados e um significado tanto do lado da oferta como da procura, podendo, por isso, ter um valor monetário atribuído.

A **venda de dados**: Muitos sites reúnem informações que podem ser vendidas a terceiros e que podem incluir dados sobre o tráfego na Internet, os termos de pesquisa, a informação de registos ou de e-mails. O autor sublinha que é importante ser transparente com os utilizadores quando existe a intenção de se recolher este tipo de informação.

## **1.2. A origem dos jornais online**

Hsiang Iris Chyi e George Sylvie (2000:70) sustentam que a maioria dos jornais online começou como projectos experimentais com o objectivo final de se tornarem economicamente viáveis e adiantam que, para isso, foram experimentados vários modelos de negócio como as subscrições, a publicidade, o 'pay-per-use' (pagamento consoante a utilização), patrocínios, o funcionamento como ISP (Internet Service

Provider), que em português quer dizer ‘Provedor de serviços de Internet’, e o e-commerce (comércio electrónico).

Os dois autores sublinham que “o mundo online é caracterizado por um sentido de incerteza” e defendem que, antes de lançar um produto, é preciso definir com exactidão o mercado que se quer atingir. “Os executivos têm de definir as dimensões do mercado online – local ou longa distância, informação ou publicidade – antes de comercializarem o seu produto” (2000:75).

Hsiang Iris Chyi e George Sylvie sustentam ainda que, à primeira vista, os jornais online que não ofereçam conteúdos originais, além dos conteúdos da edição impressa, “não parecem estar a ter um comportamento estratégico bem-sucedido” (2000:75). Mas acrescentam que são muitos os jornais que preferem acreditar que o estatuto da edição impressa, a sua credibilidade e sucesso entre os leitores se vai transferir para a versão online.

Em Portugal, poderíamos dizer que estão a ser dados passos no sentido de apostar cada vez mais no online. Jornais como o Público e o Diário Económico, por exemplo, tentam actualmente canalizar mais materiais e mesmo exclusivos para os respectivos sites, estando a perder-se, pelo menos em parte, o hábito de guardar grandes ‘furos’ para a edição do dia seguinte no papel.

Hsiang Iris Chyi e George Sylvie revelam que todos os participantes num estudo a 14 jornais online norte-americanos concordaram unanimemente que a publicidade, incluindo os ‘banners’, classificados, patrocínios de algumas secções dos sites, e patrocínios de versões para e-mail dos sites, são o primeiro ‘driver’ de receitas para os jornais online.

O estudo também revelou que a maioria dos jornais sondados considera que a maior vantagem quando se está no mercado é fornecer notícias e informação de qualidade, e muitos dos participantes no estudo também sublinharam a importância de conseguir encontrar um nicho de mercado onde existam oportunidades para crescer, através da aposta na diferenciação.

Os dois autores alertam que, no sentido mais amplo, todos os jornais online competem com qualquer outro media (quer online quer tradicional), considerando mesmo que os jornais online concorrem, tal como os outros media, pela atenção e tempo das pessoas na sua ocupada vida quotidiana.

### **1.3. Perigos dos novos modelos de negócio para o jornalismo**

Num trabalho de investigação sobre jornalismo online, como é o caso deste, creio ser fundamental fazer também referência a alguns autores que alertam para os perigos que os novos modelos de negócio representam para o jornalismo e os seus fundamentos mais básicos.

Ben Scott (2005:93) alerta que “as notícias digitalizadas desafiaram todas as previsões”, produziram novas formas inovadoras de produção e distribuição da informação, criaram novos modelos de negócios e ameaçaram a complacência.

O autor considera que as notícias online são simultaneamente a última fortaleza das tecnologias revolucionárias e, ao mesmo tempo, “a força motriz por traz dos mais alarmantes desenvolvimentos anti-democráticos no sistema comercial mediático” (idem). Ben Scott adianta que o destino do jornalismo digital enquanto matéria-prima é uma história de anomalia no que chama de ‘nova economia’, com grandes implicações na crise do jornalismo, na crise da cultura política que lhe está associada e na “estagnação do potencial da democracia digital”.

O autor recorda que a verdadeira explosão do jornalismo online ocorreu com o advento do Internet Explorer da Microsoft, em 1995, quando os conteúdos noticiosos passaram a ser massivamente apresentados na forma de títulos e leads, e muitos sites passaram a funcionar como bases de dados de informação facilmente disponíveis através de motores de busca.

Ben Scott refere que as oportunidades disponibilizadas eram inúmeras, com os ciclos noticiosos a passarem a ter 24 horas, sendo possível publicar ‘breaking news’ de

forma instantânea (notícias de última hora), passando à frente dos media impressos e televisivos, que têm processos de produção mais lentos. Outros traços do online, como salas de chat e a oportunidade de os leitores contactarem com os jornalistas, assim como a possibilidade de personalizar a homepage dos sites, faziam crer que se tratava de um ‘país das maravilhas’, além dos custos serem mais baixos do que nos canais noticiosos tradicionais.

Contudo, Ben Scott aponta que “apesar destas oportunidades de ouro”, conseguir receitas mostrou ser um problema e o autor afirma mesmo que “ao contrário de outros empreendimentos comerciais no universo online, “o jornalismo não tem um produto sustentável em si e por si próprio”, frisando que “as notícias em si nunca deram lucro” (2005:94).

O autor sustenta que, no nível mais básico, o problema do modelo de negócio para o jornalismo online é o problema da oferta e da procura, apontando que a oferta tem superado largamente a procura, nomeadamente pelo facto de os mesmos conteúdos que são vendidos nas publicações impressas serem distribuídos por demasiados produtores e agregadores de conteúdos, de tal forma que “o seu valor caiu para zero” (idem).

Para Scott, a grande maioria dos conteúdos online mais não é que uma reprodução de conteúdos originais que já apareceram em outros canais de distribuição e as tendências que favorecem a velocidade, a reembalagem dos conteúdos e os temas superficiais facilitados pela Internet fazem pouco do “jornalismo contextualizado” prometido pelos analistas dos novos media (2005:115).

O autor antecipa que os dias dos conteúdos totalmente gratuitos estão a chegar ao fim, adiantando que alguns conteúdos vão continuar a ter livre acesso nos sites de notícias, como os títulos, notícias de última hora, e outros de interesse geral e que não sejam exclusivos. Contudo, Scott alerta que tudo o resto será classificado como conteúdos premium a serem vendidos numa base de subscrição ou pagos à peça.

Ao nível da publicidade, Scott aponta que a sustentabilidade do jornalismo online passa também por novas formas de anúncios mais criativos. Assim, em vez dos

‘banners’ mais simplistas, os sites têm agora ‘banners’ animados, mais dinâmicos e com movimento, para melhor atrair a atenção dos leitores.

Para Ben Scott, a procura de um modelo de negócio que assegure o jornalismo online no longo prazo já não é uma “corrida desenfreada” mas uma questão a resolver com determinação, para a qual “existe urgência, mas não desespero” e onde a morte de alguns concorrentes permite que haja mais algum dinheiro da publicidade disponível para alimentar “menos bocas” (2005:100).

O autor também alerta que “os padrões de desenvolvimento do jornalismo online seguem muito de perto os caminhos bastante trilhados que criaram e ainda estão a contribuir para a crise do jornalismo” (2005:109). Ben Scott critica o facto de os donos dos media online e as suas estratégias de negócio colocarem a prioridade no interesse dos accionistas em detrimento dos cidadãos. “As forças políticas e económicas que empobrecem o jornalismo nos media convencionais são igualmente prevaletentes, se não ainda mais, no modo digital” (2005:110).

Scott defende que é fundamental que as notícias políticas continuem a ser um bem público e não uma “matéria-prima no mercado do entretenimento/informação” e lamenta o facto de o mercado não ser uma democracia, considerando mesmo que “não há outro local onde isso seja mais claro do que no sector das notícias” (2005:119).

No mesmo sentido, também McChesney (2000:77) aponta que “a noção de serviço público – de que deve haver outro objectivo para os media além do lucro – está em rápido declínio senão em colapso total. O público é visto não como um actor político de uma democracia mas simplesmente como uma massa de consumidores”.

O quadro traçado por Ben Scott é sombrio e ele próprio o admite. O autor sintetiza que a concentração da propriedade, a consolidação da produção das notícias e a homogeneização dos conteúdos oferecido pelos media tornaram-se os ‘pratos do dia’, criticando que a “profissão de jornalista está constringida nos seus modos de produção – favorecendo-se uma raça nova de talentos ‘todo o terreno’ nos media, que produzam uma ardósia de conteúdos pré-fabricados, reembalados e com conteúdos multimédia acessíveis” (2005:122).

Também Katz (2000) apresenta um cenário sombrio do mundo do jornalismo, considerando que, “em todo o espectro informativo, as audiências dos media estão fragmentadas, atraídas para a actualidade, conveniência e rapidez das notícias por cabo, da Net e da Web”.

Brian Trench e Gary Quinn (2003) afirmam que se considera amplamente que o jornalismo online deve representar um novo modelo de jornalismo, e exemplificam com a posição de Bardoel (1996), que preconiza que “mais do que nunca, a função do jornalismo será filtrar os temas relevantes no meio da crescente vaga de informação disponibilizada num domínio público lotado e nos seus segmentos fragmentados”. Resta saber se esta missão é mesmo cumprida.

Para Ben Scott (2005), o espaço de manobra dos jornalistas está a diminuir cada vez mais. O autor aponta que os padrões de qualidade e abrangência estão a afundar no universo digital e sustenta que tem-se vindo a dar cada vez mais poder aos anunciantes para determinarem a direcção do jornalismo no futuro, com a decorrente perda de poder para os próprios jornalistas.

## **2. METODOLOGIA**

Através da revisão bibliográfica percebe-se que existe uma grande diversidade de taxonomias de modelos de negócio aplicados na Internet, e que, ao nível do jornalismo online, são também várias as possibilidades.

Proponho-me agora fazer um estudo de caso sobre o Notícias Ao Minuto, um site de informação generalista português, que nasceu em meados de Agosto, enquadrando-o no universo dos modelos de negócios do jornalismo online, e procedendo à análise da sua origem, evolução e objectivos.

Optei por fazer entrevistas de profundidade aos dois criadores do site e à editora, com o objectivo de conseguir respostas mais aprofundadas e ir para além dos



aspectos mais técnicos e superficiais. De acordo com Patton (1980:6), este tipo de entrevista permite identificar o que a outra pessoa pensa, dando acesso a "sentimentos, pensamentos e intenções", e possibilitando saber como o destinatário das entrevistas organiza e atribui significado ao processo no qual está ou esteve envolvido.

A entrevista ao principal fundador do site e autor da ideia original foi realizada a 14 de Novembro, e as duas outras entrevistas decorreram oito dias depois.

Também procedi à recolha e análise de dados estatísticos sobre os conteúdos produzidos pelo novo site, quais os mais procurados pelos leitores e qual a evolução do número de visitas e seguidores do Notícias Ao Minuto no Facebook, a única rede social onde está presente, mas com uma aposta forte no âmbito da estratégia de captação de tráfego.

O objectivo do trabalho é tentar aferir a sustentabilidade de um projecto como o Notícias Ao Minuto, num contexto de crise no universo mediático, sobretudo ao nível da imprensa, e onde a aposta no online parece estar a crescer, apesar de vários autores alertarem que não existe ainda um modelo de negócio que garanta muitas receitas para os media noticiosos que operam na Web. À partida, a estratégia para conseguir receitas que parece mais recorrente é a da captação da publicidade. Contudo, de acordo com Rayport (1999), só uma pequena parte das empresas de notícias online foram bem-sucedidas com o modelo de negócio online baseado na publicidade.

Será o Notícias Ao Minuto um projecto com futuro? Há espaço na cena mediática portuguesa, nomeadamente no mundo da Internet para mais um site generalista? Quais são as características que o diferenciam dos outros? E serão suficientes para permitirem que vingue?

### **3. Resultados**

#### **3.1. Origens do site Notícias Ao Minuto**

O Notícias Ao Minuto é um site de informação generalista que ficou online no dia 14 de Agosto. “A nossa orientação é claramente de um site forte em economia e política, que podemos temperar com algumas notícias de fama e desporto”, revela Mário Rodrigues, que teve a ideia original de criar o site.

Formado em Economia, Mário Rodrigues, de 38 anos, apresenta o Notícias Ao Minuto como sendo “o site com as notícias mais actualizadas do País”, através das ‘snack news’. “Peço desculpa se os jornalistas ficarem chocados mas é o formato snack. O conceito é chegar ao site, ler a notícia de três ou quatro parágrafos e ficar informado em dois ou três minutos”, explica o responsável, acrescentando que esta é uma característica que distingue o site “para o bem e para o mal”.

“Para o mal porque há outros sites com notícias muito mais completas e há pessoas que gostam muito de ler ao detalhe essas notícias. Há, no entanto, uma faixa de mercado de pessoas que não têm muito tempo para estar a ler notícias de profundidade, têm quinze minutos na hora de almoço, ou dez minutos durante o dia, por exemplo. E é precisamente para esse grupo que nós estamos direccionados”, nota Mário Rodrigues, que possui a carteira de equiparado a jornalista e é o director do órgão de comunicação social.

O nome ‘Notícias Ao Minuto’ surgiu numa mesa de café na Lx Factory, em Lisboa, onde ficam as instalações físicas do site. “Foi uma coisa rápida, numa horinha ou duas, sentamo-nos numa mesa de café a discutir nomes já o site estava feito, porque o que interessa acima de tudo são os conteúdos que produzimos e o layout que já estava definido”, conta Marco Santos, co-fundador do Notícias Ao Minuto e programador.

Todos os nomes que estiveram em cima da mesa tinham o objectivo de destacar a ideia de actualização permanente do site. “Queremos que sejam muitas notícias e que o site esteja em constante actualização, e dentro disso andámos a

brincar com nomes. Tinha de ter a palavra ‘notícias’, fazia sentido, e depois alguma coisa que passasse a ideia de actualização constante”, explica Marco Santos, de 30 anos.

‘Última Hora’, ‘Último Minuto’, ‘Notícias num Minuto’, apenas ‘Num Minuto’, ‘Ao Minuto’ foram algumas das possibilidades em estudo, mas houve alguns nomes que já estavam registados e, por isso, indisponíveis. “Juntámos cerca de 20 hipóteses e chegamos a ‘Notícias Ao Minuto’, e achamos que passa bem a ideia do que é o projecto”, conclui o programador.

Em termos de layout, o objectivo foi criar um site muito focado em imagens, com uma navegação e uso fáceis, “que permitisse a qualquer pessoa perceber facilmente o que se passa naquele dia sem andar com muitos cliques e às voltas”, explica Marco Santos. O programador adianta que tentaram agregar o melhor de alguns sites e chegaram ao produto final que existe actualmente: um site sempre em actualização, com uma notícia em destaque e um conjunto de outras notícias abaixo da principal. Todos os artigos dispõem da opção de uma ‘leitura rápida’, que permite ler apenas o primeiro parágrafo com as informações mais importantes – o equivalente a um ‘super lead’ – havendo sempre a possibilidade de ler as notícias na íntegra.

A inspiração para a criação do Notícias Ao Minuto veio do Jornais e Revistas, um portal que também pertence a Mário Rodrigues, e que disponibiliza as capas mais recentes dos jornais e revistas nacionais.

“Se calhar se não tivesse aquele portal nunca tinha pensado em fazer um site de notícias, teria pensado noutras coisas. Portanto foi uma evolução”, conta o economista, acrescentando que chegou à conclusão de que era melhor “não misturar as coisas” e não incluir no Jornais e Revistas conteúdos noticiosos, nomeadamente da Lusa, devido a incompatibilidades com os parceiros.

Numa fase inicial, o desafio foi procurar o conceito que permitiria a viabilidade económica do novo site, de uma forma sustentável. “Chegámos à conclusão de que era muito mais interessante termos conteúdos próprios e as pessoas ficarem no nosso site

quando o visitam, do que estarmos a servir como plataforma para mandar tráfego para outros sites. Também é um negócio mas é muito limitado”, considera Mário Rodrigues.

Por estas razões, há cerca de um ano o economista começou a pensar na criação de um site com conteúdos próprios. Numa fase inicial, a ideia era ter apenas conteúdos comprados a terceiros, mas “rapidamente” chegou à conclusão de que “um projecto só assim não teria qualidade”. “Depois a ideia começou a ganhar forma e, há quatro meses, decidi que este era o caminho”, refere o economista na entrevista realizada em Novembro.

### **Ter e criar o vício das notícias**

Mário Rodrigues assume-se como um “viciado em notícias”, o que foi mais um incentivo para criar um site noticioso. “É um desafio interessante porque eu adoro notícias. Sou um consumidor viciado. Gosto de saber, de meia em meia hora, o que é que está a acontecer, portanto também achei piada ter um projecto assim”, conta o economista.

Marco Santos, programador e co-fundador do Notícias Ao Minuto, também revela que anda sempre a ver as notícias que surgem nos sites, e que foi precisamente no seguimento dessa procura constante de informação que ele e Mário Rodrigues chegaram à conclusão de que havia espaço no mercado para um projecto como o Notícias Ao Minuto. “Vimos que havia uma brecha, um possível buraco onde nós podíamos entrar, através de um projecto de notícias actualizadas constantemente”, indica o programador, frisando que o objectivo do novo site é criar “algum vício” nas pessoas para irem constantemente ver novos conteúdos. “E acredito que haja muita gente assim, como eu e o Mário, que andamos sempre nos sites a ver quais são as notícias mais recentes, e quisemos criar um portal nesse sentido”, conta Marco Santos.

Mário Rodrigues nunca imaginou vir a ser director de um órgão de comunicação, assume que “é um desafio”, mas confessa sentir-se mais como um gestor porque não tem formação na área nem sabe o que é esperado de um director de um órgão noticioso. “Sinto-me, de facto, mais como o gestor de um projecto que

tem várias componentes: edição, conteúdos, tráfego e monetização do tráfego, mais do que como director”, confessa.

No que respeita às opções editoriais, Mário Rodrigues considera que não existe muita intervenção dos fundadores e donos do site na operação de selecção e produção de notícias, no dia-a-dia, apesar de existirem “ideias muito claras” quanto ao que se pretende. “Os jornalistas vão escrevendo, e acho que nunca foi dito ‘não publiquem esta peça’, por exemplo, que é uma coisa que deve ser interessante”, ironizou.

De resto, o estatuto editorial do site também indica que o “Notícias Ao Minuto define as suas prioridades informativas exclusivamente por critérios de interesse público, de relevância e de utilidade da informação e rejeita qualquer tipo de censura ou limitação à liberdade de informar”.

### **Generalista é o melhor modelo de negócio**

Desde o início que a ideia foi criar um site de informação generalista por ser considerado o modelo que permitiria um maior número de visitantes graças à maior diversidade de conteúdos sobre temas variados, resultando em maiores retornos económicos.

“Em termos de modelo de negócio acredito que devemos começar de uma forma generalista para conseguir mais visitantes, mais page views, porque ao fim e ao cabo isto é um projecto económico, para dar rentabilidade no final. E, por isso, acreditamos que um site generalista é melhor, até por causa da abrangência de conteúdos que podemos ter e não termos de estar só confinados a um tema específico”, conta Mário Rodrigues.

O economista não esconde que a principal motivação para a criação do Notícias Ao Minuto foi económica, defendendo que, para monetizar tráfego de uma forma consistente e sustentada ao longo do tempo, a melhor opção é apostar em conteúdos noticiosos, “porque todos os dias temos conteúdos novos, sobre coisas que pura e simplesmente acontecem, e quase não temos de os comprar”. “Basta quase só reportar o que aconteceu”, justifica.

A ideia original do site não incluía a existência de categorias. “Inicialmente era para ter um feed<sup>1</sup> e as notícias iam entrando. Depois pensámos que tínhamos de pôr categorias porque as pessoas gostam de categorias, mas não podíamos ter 20 secções diferentes porque as pessoas iam perder-se”, conta Mário Rodrigues. Assim, a opção foi seleccionar seis categorias principais, nomeadamente através da observação de outros sites, e, no final ficaram: política, economia, desporto, fama, país e mundo.

“Em breve, digamos daqui a um mês, no máximo, vamos ter mais algumas, como cultura e tecnologia, porque apesar de em termos de volume de visualizações poderem não ser categorias muito relevantes, em termos de complementaridade de conteúdos e de imagem do próprio site, é importante tê-las”, explicou o economista, na entrevista realizada em meados de Novembro.

Apesar da aposta num site generalista, Mário Rodrigues considera que existe uma área de informação que ainda não está muito trabalhada em Portugal, que é a área económica e de mercados. “Temos claramente dois projectos mais antigos e agora um terceiro: há o Diário Económico, o Jornal de Negócios e agora o Dinheiro Vivo. E também nessa área até poderemos ter novidades em breve”, antecipa.

## **Os maiores desafios**

O site foi lançado oficialmente a 14 de Agosto sem que tenha havido uma gestão desse timing. “A ideia era arrancar o mais depressa possível com o projecto. Foram encontradas pessoas, como é o caso do Marco [programador] que veio para o projecto para fazer o desenvolvimento do site. Depois fomos buscar os jornalistas e a ideia era arrancar o mais rápido possível. Calhou ter sido em Agosto/Setembro, não sei se foi boa ou má altura, acho que é um bocado irrelevante”, conta Mário.

O gestor adianta, contudo, que o facto de o site ter ficado online em Agosto, altura do ano em que há menos tráfego em comparação com outros meses, permitiu

---

<sup>1</sup> Feed: formato de dados usado em formas de comunicação com conteúdo actualizado frequentemente, como sites de notícias ou blogs; in <http://pt.wikipedia.org/wiki/Feed>

que houvesse mais margem de manobra para fazer mais alguns testes e corrigir eventuais falhas com menos gente a ver.

Três meses depois do lançamento oficial, Mário Rodrigues faz um balanço positivo do projecto, mas aponta dois grandes desafios – e “não problemas” - que considera que fazem parte do caminho e do processo de evolução.

“O maior desafio é o facto de eu não ser jornalista e o Marco também não, mas achamos que sabemos o que é certo e qual é o caminho que queremos seguir apesar de não termos experiência”, confessa o economista, acrescentando que os jornalistas seleccionados para o projecto são pessoas que os dois fundadores acreditam que trazem esse conhecimento do universo noticioso, que eles não dominam, além da capacidade de produção de conteúdos informativos em grande escala.

Também Marco Santos refere que é um grande desafio o facto de nem ele nem Mário Rodrigues terem formação jornalística, razão pela qual diz que entraram no projecto “um pouco enganados em relação ao que seria necessário”. Isto porque inicialmente os dois fundadores acharam que seria suficiente ter apenas um ou dois jornalistas a gerirem os conteúdos do site, que seriam maioritariamente da Lusa, mas depressa chegaram à conclusão de que isso não bastava para atingirem os objectivos que tinham definido.

“Temos conhecimento da área da Internet, do marketing online, do ponto de vista tecnológico também tenho bastante conhecimento, mas não tínhamos conhecimento algum de jornalismo a não ser como leitores e utilizadores de um conjunto de sites” indica o programador.

O segundo grande desafio apontado por Mário Rodrigues é o facto de não haver muito dinheiro para aplicar no Notícias Ao Minuto. “Não temos muito dinheiro para investir, não temos recursos ilimitados, e a prioridade é tentar, com os poucos recursos disponíveis, aprender o modelo de negócio o mais rápido possível, de uma forma sustentada, e colocar o projecto pelo menos a pagar-se a si próprio”, confessa Mário Rodrigues.

Já ao nível editorial, o desafio é, do lado da chefia, “tentar perceber qual é que é a lógica do trabalho dos jornalistas”. “Para nós parece que é fácil chegar ali, escrever um artigo e já está. Por outro lado é importante que os próprios jornalistas percebam que estamos num mundo diferente, que o papel acabou, e que estamos numa empresa que é muito guiada por resultados, pela performance e pela produtividade”, explica Mário Rodrigues.

### **3.2. Contexto do País e do jornalismo**

O site Notícias Ao Minuto surgiu e deu os primeiros passos num momento de crise e despedimentos no sector dos media, além da crise económica que o País enfrenta.

Em termos nacionais, Portugal vive ao sabor das regras do programa de ajustamento acordado com os credores internacionais, em troca de empréstimos no valor total de 78 mil milhões de euros, estando submetido a um duro pacote de medidas de austeridade que passam pelo aumento dos impostos e cortes nos apoios sociais, com consequências negativas nos indicadores macroeconómicos do País. A taxa de desemprego nunca esteve tão elevada, atingindo os 16,3% no final de Outubro, e as mais recentes previsões do Banco de Portugal apontam para uma contracção de 3% da economia nacional este ano.

No universo do jornalismo, o momento também é de crise, sobretudo para as publicações em papel, que, penalizadas pelas quedas nas vendas, reduzem no número de colaboradores ou fecham portas.

Em Outubro, o jornal Público avançou com o despedimento colectivo de 48 colaboradores, entre eles 36 jornalistas, o equivalente a um corte de cerca de 20% na estrutura que elabora o jornal diariamente. Na sequência do anúncio do despedimento, e ainda antes das saídas, os trabalhadores do Público estiveram em



greve no dia 19 de Outubro, numa paralisação que contou com a adesão de cerca de 70% dos trabalhadores do jornal, em Lisboa.<sup>2</sup>

A greve do Público a 19 de Outubro, coincidiu com o segundo de quatro dias de paralisação na Lusa, contra o corte de 30,9% da indemnização compensatória atribuída pelo Estado à empresa, incluído no orçamento para 2013, e que provocou um processo de rescisões amigáveis, que resultou na saída de 22 trabalhadores, entre eles 18 jornalistas. No dia 18 daquele mês, o fluxo de notícias da Lusa esteve completamente parado e, de acordo com o Público, só os directores editoriais, os directores de serviço e alguns funcionários estiveram na agência.

Mas o ano não iria acabar sem mais notícias de cortes na Lusa. A 4 de Dezembro, o conselho de administração da agência noticiosa anunciou a reabertura de um programa de rescisões voluntárias para os seus trabalhadores devido à “diminuição do valor de contrato de prestação de serviço noticioso e informativo de interesse público a celebrar entre o Estado e a Lusa (...) bem como as condições de sustentabilidade económica e financeira da agência”, dizia a ordem de serviço assinada pelo presidente do conselho de administração (CA) da Lusa, Afonso Camões. E, ao contrário do programa de Outubro, o novo processo de rescisões da Lusa estaria também aberto aos 34 trabalhadores da agência em situação de pré-reforma.

No universo das revistas, o grupo Impresa anunciou, a 15 de Outubro, um plano de rescisões amigáveis com 50 trabalhadores, entre os quais nove jornalistas, em consequência do encerramento de cinco revistas nas áreas da decoração e do sector automóvel. O grupo de Francisco Pinto Balsemão revelou que seriam descontinuadas as revistas Casa Cláudia, Casa Cláudia Ideias, Arquitectura & Construção, do segmento de decoração, e os títulos Autosport e Volante, do sector automóvel, assumindo ainda que ia fechar os sites Relvado e Mygames. A decisão surgia na "sequência de uma reflexão estratégica que teve como base a definição das áreas editoriais em que a

---

<sup>2</sup> <http://www.publico.pt/Pol%C3%ADtica/jornalistas-lancam-congresso-em-dia-de-greve-no-publico-e-na-lusa-1568087>

empresa quer estar presente", referia a empresa em comunicado. Dois meses depois, no início de Dezembro, a Lusa noticiou que a Impresa Publishing também ia rescindir contrato com 18 trabalhadores do jornal Expresso e das revistas Visão e Exame.

Voltando a meados de Outubro, o grupo Cofina, de Paulo Fernandes, que detém, entre vários títulos, o Correio da Manhã, anunciava o encerramento da revista Automotor, devido às "grandes adversidades" do sector "nos últimos anos", uma decisão que afectou 11 trabalhadores, dos quais cinco jornalistas.

No mês anterior, em Setembro, o Sol também foi notícia em vários meios de comunicação social, que davam conta do despedimento de 12 profissionais, cinco deles pertencentes aos quadros da empresa e sete outros contratados a prazo, que não teriam o seu vínculo renovado. Isto depois de em Janeiro, o jornal já ter rescindido com 20 trabalhadores, entre jornalistas (sete), gráficos e informáticos.

Também em Janeiro, a Económica SGPS, detentora do jornal Diário Económico, avançou com um programa de rescisões voluntárias englobando a parte editorial, administrativa e financeira da empresa, com o objectivo de efectuar uma redução anual de "1 milhão de euros" em encargos.

### **3.3. A crise “não assusta”**

Apesar da crise económica que o País enfrenta e do momento de turbulência no sector dos media, Mário Rodrigues, um dos fundadores do Notícias Ao Minuto e seu director, é peremptório em afirmar que a crise não assusta.

“Não assusta porque nós estamos do lado que está a beneficiar com as alterações que estão a existir no mercado. Ou seja, o que está a acontecer é que o offline, os jornais em papel estão a diminuir claramente a tiragem e as pessoas estão a consumir cada vez mais a informação de uma forma digital. E portanto, à partida um projecto na área da informação digital parece que terá futuro”, argumenta o economista de formação.

De facto, segundo dados da Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (APCT), divulgados em Novembro, as vendas dos jornais diários generalistas (Jornal de Notícias, Correio da Manhã, Diário de Notícias, Público e jornal i) desceram 10% na comparação com o mesmo período de 2011, para um total de 257.861 exemplares, ou seja, menos 28.295 exemplares vendidos por dia. As vendas destes jornais já tinham registado uma queda de mais de 4% no ano passado face a 2010, mas verifica-se um acentuar desta tendência.

Já as assinaturas das versões digitais destas publicações cresceram este ano, entre Janeiro e Junho, face ao mesmo período de 2011. Nos jornais diários, destacam-se o Público, com um aumento de 71% (mais 815 assinaturas), o Diário de Notícias, com um aumento de 213% (mais 185), o Jornal de Notícias que registou uma subida de 166% (mais 108 assinaturas), o Jornal de Negócios que cresceu 31,67% (mais 760), o Diário Económico que aumentou 60% (mais 48), enquanto o i recuou 66% (menos 687 assinaturas).

### **A Future Prime, ‘casa-mãe’ do Notícias Ao Minuto**

Mário Rodrigues destaca que um outro factor que permite que a crise não assuste é a experiência da empresa ‘casa-mãe’ do Notícias Ao Minuto, a Future Prime, ao nível do marketing online, que lhes permite assegurar uma forte angariação e depois monetização de tráfego para o site.

“Com a experiência de vários anos que já temos com anunciantes, conseguimos angariar tráfego para o site, que é fundamental, e depois fazer a monetização desse tráfego. Portanto não nos assustam as mudanças do sector que estão a acontecer, até porque nós também estamos a contribuir para isso, de certa forma, nem nos assusta a crise do País porque em termos de marketing temos já muitas relações estabelecidas”, explica o economista.

Os custos do projecto Notícias Ao Minuto estão a ser suportados, para já, pela Future Prime, uma empresa especialista em e-mail marketing, que se dedica “à construção, execução e melhoria da estratégia de aquisição e retenção de clientes online, através do e-mail marketing”, indica a sua página online.

Entre os clientes da Future Prime encontram-se a Vodafone, a Microsoft, a MasterCard, o Barclays, o Banesto, a Citroen, a Swiss Internacional Airlines, o Newsweek, a consultora Nielsen, o Carrefour e a FNAC.

Mário Rodrigues explica que o modelo de negócio da Future Prime distingue-se bastante do marketing tradicional. “No papel as pessoas pagavam 5 mil euros, 10 mil euros por uma página e o anunciante não fazia a mínima ideia do retorno exacto desse investimento. O nosso modelo de publicidade é completamente diferente, é em função dos resultados, e por isso é que tem muito sucesso”, explica Mário Rodrigues.

De acordo com o economista, neste modelo o anunciante só paga se tiver uma acção concreta da parte dos consumidores, como por exemplo um registo num site, um pedido de informação ou um pedido para fazer um depósito bancário, uma solicitação de um test drive bancário ou um pedido de informações sobre a Zon ou a Meo, entre outros.

“Isto são coisas concretas. Portanto os nossos anunciantes pagam por acção e como nós, modéstia à parte, somos bons na angariação e monetização do tráfego não nos assusta nada a crise, até porque com a crise as pessoas têm de fazer investimentos muito mais racionais, têm de medir exactamente o retorno dos investimentos que estão a fazer e esse é precisamente o nosso modelo de negócio. Portanto eu diria que a crise, para mim, é uma oportunidade para o nosso modelo de negócio”, afirma.

### **Os processos de recrutamento**

A actual equipa de jornalistas do Notícias Ao Minuto foi o resultado de dois processos de recrutamento. Numa primeira fase, em Julho, procuraram-se jornalistas para estágios, e, uns meses depois, em Outubro/Novembro o anúncio já pedia jornalistas com alguma experiência.

No segundo recrutamento, “devemos ter recebido aí umas 500 candidaturas porque já não colocámos no anúncio a indicação de que procurávamos um jornalista júnior e isso abriu muito mais o leque. Para um projecto que não existe, na prática só tem um mês ou dois, 500 candidaturas é brutal”, considera Mário Rodrigues,

justificando que o nome é muito importante nestes casos, porque as pessoas vão mais facilmente para um projecto já consolidado no mercado do que para um projecto que está a começar.

As candidaturas chegaram de pessoas de todas as idades, sem que tenha havido uma faixa etária a destacar-se, e, apesar de ser um projecto embrionário, também houve jornalistas com muita experiência a tentar a sua sorte. “Recebemos currículos de muitas pessoas sem experiência, saídas da universidade, depois também houve muitas candidaturas de pessoas na casa dos 30 e outras com 50 anos, cinquenta e muitos, alguns que para mim são verdadeiros dinossauros do mundo da comunicação, que já acumulam no currículo cargos de editores e directores de alguns órgãos mais pequenos”, conta Marco Santos, co-fundador do Notícias Ao Minuto.

Para o programador, o segundo processo de recrutamento mostrou-lhe que “há algumas movimentações no mundo do jornalismo” porque existem pessoas com muita experiência que estão à procura de novos trabalhos ou mesmo no desemprego. “Recebemos muitos currículos de pessoas que à partida deviam estar numa situação mais estável do ponto de vista do emprego, tendo em conta a experiência de vida, mas vê-se que o mercado está a mexer”, nota.

Os atributos apontados no anúncio foram vários, entre a boa capacidade de escrita, a capacidade de trabalhar sobre pressão e os bons conhecimentos de inglês e francês, mas Mário Rodrigues revela que a principal característica que procuraram nos momentos de recrutamento foi a “vontade de fazer alguma coisa”. “É preciso que seja uma pessoa que queira fazer a diferença e tenha vontade de vencer, crescer, aprender, contribuir”, sublinha o economista, acrescentando que, nesse caso, a pessoa até pode estar mais no início da carreira ou já ter alguma experiência, e “ter os gostos que quiser”, podendo simpatizar mais com futebol ou economia, por exemplo, mas “o mais importante é a vontade, energia e motivação para andar para a frente”.

Também Marco Santos frisa que aspectos como a idade e a experiência não foram considerados um posto e que a aposta passou por criar uma equipa mais jovem e dinâmica. “Nada contra as pessoas de 50, mas se calhar do ponto de vista da

dinâmica isso pode condicionar a escolha, até porque acabámos por ficar com uma equipa com uma média de idades abaixo dos 30 anos. Logo, nem todas as pessoas se iriam enquadrar numa equipa assim tão jovem e depois também há a questão de ser um meio digital”, explica o programador, frisando que é preciso avaliar os casos de pessoas que só estavam habituadas a trabalhar em edições impressas. “A dinâmica é um bocado diferente, a pressão também, enfim, é tudo diferente e o nosso projecto é virado totalmente para o digital e o perfil das pessoas tem de ser adequado e tem de existir uma capacidade de resposta rápida”, venceu.

No final do processo, Mário Rodrigues admite que tentaram “equilibrar a equipa com perfis um bocadinho diferentes” e combinar algumas pessoas com mais experiência com outras mais jovens e “com mais andamento”.

Com as redacções cada vez mais reduzidas, devido aos cortes no pessoal, projectos novos como o Notícias Ao Minuto surgem como oportunidades de trabalho para jornalistas júniores e séniores. Este ano, dezenas de profissionais já perderam o emprego, depois dos vários anúncios de despedimentos que atingiram o auge em Outubro com o encerramento de revistas da Impresa e Cofina, os despedimentos no Público e os cortes na Lusa. Em declarações à agência noticiosa, o presidente do Sindicato dos Jornalistas (SJ), Alfredo Maia, disse, no final de Outubro<sup>3</sup>, que se prevê “um agravamento” dos despedimentos para este ano. “Teremos largas dezenas de despedimentos. Estimamos que, pelo menos, 60 jornalistas já ficaram sem emprego”, afirmou.

---

<sup>3</sup> <http://visao.sapo.pt/crise-chega-a-comunicacao-social-e-atira-dezenas-para-o-desemprego=f693434#ixzz2CbSPFZPg>

### 3.4. A 'paisagem' de sites em Portugal

A maioria dos sites de informação existentes em Portugal está associada a órgãos de comunicação cuja principal plataforma não é a Internet, mas a imprensa, a rádio ou a televisão.

Assim, os principais jornais portugueses, quer diários (Público, Correio da Manhã, Jornal de Notícias, Diário de Notícias, jornal i), quer semanais (Sol, Expresso), têm os seus próprios sites, assim como as televisões portuguesas (RTP, SIC e TVI) e as rádios (TSF, Rádio Renascença, Antena 1...).

No mesmo sentido, também os jornais especializados económicos, nomeadamente o Diário Económico e o Jornal de Negócios, têm os seus respectivos sites onde, para além de disponibilizarem os conteúdos da edição impressa, publicam também conteúdos diários, quer com notícias próprias quer com conteúdos da Lusa. E também os jornais desportivos como A Bola e o Record, por exemplo, apostam na plataforma online além da edição impressa.

Na área do jornalismo económico online, surgiu também, em meados de Junho, um novo projecto da Controlinveste, o Dinheiro Vivo, que consiste num site dedicado à informação económica. Em Maio, quando foi apresentado o projecto, Joaquim Oliveira, presidente do Conselho de Administração da Controlinveste, afirmou que a marca multiplataforma nascia digital, mas iria expandir-se para a rádio, aplicações para iphones, androids e tablets, não esquecendo o papel<sup>4</sup>. Actualmente, o Dinheiro Vivo tem uma parceria com o Diário de Notícias e o Jornal de Notícias, através da qual os jornalistas do site contribuem diariamente para as secções de Economia dos jornais, e conta também com um espaço semanal na TSF.

---

<sup>4</sup> Notícia do Diário de Notícias: 'Dinheiro Vivo' traz mais economia à Controlinveste, disponível em [http://www.dn.pt/inicio/tv/interior.aspx?content\\_id=1848503&seccao=Media](http://www.dn.pt/inicio/tv/interior.aspx?content_id=1848503&seccao=Media)

Mas se quisermos identificar os projectos de informação que existam exclusivamente na Internet, o universo reduzir-se-á ao (gigante) Sapo, ao Diário Digital, ao Boas Notícias e, agora também, ao Notícias Ao Minuto.

### **- O Sapo**

O SAPO é um portal disponível em <http://www.sapo.pt/> que disponibiliza o acesso a vários conteúdos como notícias (de desporto, economia, tecnologia, sociedade e local), serviços (blogs, fotografias, vídeos, mail, Messenger, entre outros) e lazer (TV, cinema, música, livros, receitas e restaurantes, entre outros canais temáticos).

Ao nível das notícias, o SAPO apresenta conteúdos informativos do Diário Digital, Diário Económico, Expresso, Lusa, Rádio Renascença, SIC, Sol e Visão, com quem tem parcerias.

O SAPO também coloca à disposição dos leitores links que permitem consultar o estado do tempo, as farmácias de serviço em todo o País, ou os filmes em exibição, por exemplo, além de disponibilizar outros serviços como o Sapo Cultura, Sapo Mulher, Sapo Kids.

Entre os conteúdos disponibilizados contam-se ainda os relativos ao mercado de trabalho (Sapo Emprego), mercado imobiliário (Casa Sapo.pt) e mercado automóvel, e o SAPO dispõe ainda de motores de pesquisa na Web, de imagens, notícias, vídeos, blogs, produtos e Páginas Amarelas.

O SAPO dispõe também de portais agregadores de conteúdos relacionados com [Angola](#), [Cabo Verde](#), [Moçambique](#) e [Timor](#) - o [SAPO Internacional](#) disponível em <http://internacional.sapo.pt/> - que teve início com o lançamento do Sapo Cabo Verde, em Abril de 2008.

Para perceber o ecossistema que o SAPO criou à sua volta, é interessante passar em revista pelo menos parte da sua história. O portal nasceu a 4 de Setembro de 1995 na Universidade de Aveiro “para responder à necessidade de informação dos



utilizadores da Internet em Portugal”<sup>5</sup>, tendo sido lançado por seis membros da equipa do centro de informática daquela instituição de ensino.

Em 1997, o SAPO, sigla para Servidores de Apontadores Portugueses Online, deixa a universidade de Aveiro e passa a ser propriedade da empresa Navegante para fins de exploração comercial. Um ano depois, a Navegante é adquirida pela empresa Saber & Lazer - Informática e Comunicação e o SAPO ‘salta’ para o mercado das novas tecnologias. Em 1999 ocorre a parceria com a Telepac e, em Abril do mesmo ano, o SAPO é apresentado no Internet World’99 como o primeiro portal em língua portuguesa. Em Setembro, a PT Multimédia compra 75% da Saber e Lazer e, uns meses depois, em Março de 2000, aquela participação é transferida para a PTM.com, passando o SAPO a ser o portal do Grupo Portugal Telecom, altura em que reforça a liderança no mercado português.

Actualmente, é a PT Comunicações que assegura à Rede SAPO, constituída pelo portal sapo.pt e pelos canais e portais que o integram, um conjunto de funções como o desenvolvimento do portal, a equipa comercial e gestão de publicidade, o marketing e a gestão da imagem e marca do SAPO, o desenvolvimento tecnológico e I&D (investigação e desenvolvimento) e a gestão da grelha e estatísticas.

A Wikipedia<sup>6</sup> apresenta o SAPO como “o maior portal de Internet de [Portugal](#)”, caracterizando-o como um [provedor de acesso](#), isto é, como um ISP (Internet Service Provider), que em português quer dizer ‘Provedor de serviços de Internet’. Ou seja, o SAPO é um fornecedor de serviços para a Internet e um portal de conteúdos, além de ser “uma marca e um motor de busca”, conforme refere a sua página no Facebook.

---

<sup>5</sup> [http://ajuda.sapo.pt/faq.html?faq\\_id=13859](http://ajuda.sapo.pt/faq.html?faq_id=13859)

<sup>6</sup> <http://pt.wikipedia.org/wiki/SAPO>

## - O Diário Digital

O Diário Digital é um site de notícias que nasceu em Junho de 1999 e está disponível em <http://diariodigital.sapo.pt/>.

“O fundador do projecto foi Luís Gustavo Delgado, que era director-adjunto do Diário de Notícias e que já tinha este projecto há muitos anos. Ele viaja muito para Nova Iorque e vinha de lá muito inspirado pelo ‘boom’ da Internet”, conta Sandra Gonçalves, editora executiva do Diário Digital.

O site começou com uma equipa de 12 jornalistas, que depois cresceu exponencialmente, passando para perto de 100 profissionais, depois de o Grupo Mello ter comprado o projecto em 2000.

“Mas não resultou. Naquela altura Portugal ainda não estava preparado para um jornal online”, comenta Sandra Gonçalves, adiantando que, actualmente o Diário Digital conta com uma equipa de nove jornalistas e “o público tem vindo a crescer”. “Este ano apostámos muito nos vídeos e, como as pessoas também já não têm muito dinheiro para comprar jornais, as nossas visitas crescem mais”, afirma a editora executiva, acrescentando que, o Diário Digital tem cerca de 350 mil visitantes diários e em dias especiais, como o dia da entrega do Orçamento do Estado, por exemplo, chegam a atingir os 500 mil visitantes.

Em termos de critérios orientadores dos conteúdos que são produzidos, “a actualidade é a prioridade” para o Diário Digital, mas Sandra Gonçalves admite que “os *fait divers* também atraem muitos leitores”.

Os objectivos do jornal online passam por continuar a apostar nos vídeos e pela cada vez maior autonomia dos jornalistas. “A ideia passa por sermos cada vez mais autónomos e também captarmos vídeos e fotografias. Outro objectivo é conseguirmos ter cada vez mais receitas porque a publicidade é a nossa única fonte de receitas”, revela a editora executiva.

No seu estatuto editorial, o Diário Digital apresenta-se como “um órgão de Informação de referência, generalista, pluralista, e que tem como objectivo fundamental assegurar a todos os leitores o direito à Informação”.

O Diário Digital disponibiliza conteúdos de Mundo, Política, Sociedade, Economia, Saúde, Pessoas, Desporto, Cultura, Lusofonia, Multimédia, dispondo também de uma secção de vídeos.

#### **- Boas Notícias**

O Boas Notícias é um portal disponível em <http://boasnoticias.pt/> que nasceu em Março de 2010, com o objectivo de dar a conhecer os “acontecimentos positivos” que ocorrem “em Portugal e no mundo”, disponibilizando notícias, reportagens e entrevistas.

André Noronha, director da The Agency Creative Brand Solutions, e Patrícia Maia, antiga jornalista da TSF Online, foram os fundadores do portal, a partir de uma ideia original de Fredy Vinagre, antigo director da Meios e Publicidade (até 2005). “A ideia foi lançada pelo Fredy que entretanto se afastou do jornalismo. O André Noronha decidiu avançar com o projecto, comprou o nome Boas Noticias e convidou-me para coordenar e formar a equipa editorial”, conta Patrícia Maia, actual editora executiva do Boas Notícias.

Depois disso, construíram o site, contrataram uma outra jornalista, em estágio profissional, e começaram a trabalhar na actualização diária do portal todos os dias, menos ao domingo.

“O Boas Notícias surgiu com um conceito inovador de oferta noticiosa, quebrando o cliché da má notícia e oferecendo uma alternativa positiva em relação aos meios de comunicação tradicionais”, explica Patrícia Maia, acrescentando que, no portal que edita, “a prioridade é divulgar conteúdos isentos e rigorosos que promovam o empreendedorismo, o civismo, a solidariedade e o progresso”.

Entre as boas notícias disponibilizadas contam-se também exemplos de comportamentos sustentáveis, avanços na área da saúde, medalhas conquistadas pelos atletas portugueses, distinções na área da cultura e inovações tecnológicas.

Quando comemorou dois anos de existência, em Março de 2012, o Boas Notícias partilhou com os leitores que, quando foi criado, “os desafios eram (e continuam a ser) imensos: criar um projecto credível, profissional, actualizado diariamente... Com uma equipa muito reduzida e pouco dinheiro”.<sup>7</sup>

Quase a comemorar três anos de existência, em Março de 2013, o Boas Notícias quer continuar a crescer para poder alargar a sua oferta aos leitores. “Neste momento, queremos crescer o suficiente para termos a autonomia e o retorno financeiro necessários para que o projecto se torne sustentável e para que possamos produzir mais e melhores conteúdos”, conta Patrícia Maia.

O site disponibiliza uma secção com Notícias das seguintes categorias: Mundo, Sociedade, Tecnologia, Saúde, Ambiente, Cultura, Ciência, Desporto e Negócios, dispondo também, desde Março deste ano, de uma rubrica mensal, ‘Portugal de Excelência’, onde todos os meses são reveladas empresas ou pessoas de Portugal que se destacam a nível mundial.

Além das Notícias, existe também uma secção de Vida & Lazer, com conteúdos sobre Música, Dança/Teatro, Exposições, Cinema/TV, Gastronomia, Bem-estar, Leituras e Passatempos. O Boas Notícias disponibiliza ainda uma área de ‘Páginas Azuis’ com as seguintes opções: [Directório](#), [Viagens](#), [Saúde](#), [Estética](#), [Zen](#), [Educação](#) e [Gastronomia](#), e envia semanalmente uma newsletter, todas as sextas-feiras, aos seus assinantes.

Actualmente o portal conta com mais de 650 mil *pageviews*/mês e, de acordo com a editora executiva do projecto, o feedback do público é “excelente”. “Todos os dias recebemos mensagens de apoio e incentivo às nossas notícias, que os leitores

---

<sup>7</sup> [http://boasnoticias.pt/noticias\\_Dois-anos-de-Boas-Not%C3%ADcias!\\_10350.html](http://boasnoticias.pt/noticias_Dois-anos-de-Boas-Not%C3%ADcias!_10350.html)

consideram fundamentais sobretudo nesta época de duros desafios que o País atravessa”, revela Patrícia Maia.

#### **- Os quatro no Facebook**

Depois da apresentação dos três projectos que, a par do Notícias Ao Minuto, constituem a paisagem de sites que disponibilizam conteúdos informativos unicamente na Internet, será interessante olhar para a sua presença nas redes sociais. Mas, pelo facto de o Notícias Ao Minuto estar apenas presente no Facebook, optei por considerar apenas esta rede social, analisando para cada projecto, o número de ‘likes’ ou seguidores e de ‘talking about this’. Note-se que esta última rubrica corresponde ao número de pessoas que criaram uma história a partir de um ‘post’, o que inclui a partilha desse ‘post’, fazer ‘like’ ou comentar, mas também pode incluir a resposta a uma questão ou evento<sup>8</sup>.

A 8 de Dezembro de 2012, o Sapo.pt (<http://www.facebook.com/sapo>) contava com 65.377 seguidores e 1.079 ‘talking about this’, enquanto o Boas Notícias (<http://www.facebook.com/BoasNoticias>) tinha 47.703 seguidores e 5.154 ‘talking about this’. Já o Notícias Ao Minuto (<http://www.facebook.com/NoticiasAoMinuto>) apresentava, na mesma data, 37.842 ‘likes’ e 23.953 ‘talking about this’, enquanto o Diário Digital (<http://www.facebook.com/diariodigitalpt>) tinha, nesse dia, 6.548 ‘likes’ e 596 ‘talking about this’.

Verifica-se que o Sapo é o campeão ao nível dos ‘likes’, mas cabe ao Notícias Ao Minuto a liderança no ‘talking about this’, e o Diário Digital ocupa a última posição nos dois critérios.

---

<sup>8</sup> Facebook explica o que é ‘People Talking About This’  
<http://www.facebook.com/help/293874353972579/>

### 3.5. Objectivos do Notícias Ao Minuto

Só tem três meses de idade mas quer rivalizar com o gigante que lidera o mercado dos conteúdos noticiosos online em Portugal. O Notícias Ao Minuto tem objectivos ambiciosos para o futuro e aposta nos conteúdos gratuitos para crescer.

“O nosso objectivo é muito simples, é termos o site em Portugal mais actualizado, mas actualizado com qualidade”, adianta Mário Rodrigues, fundador e director do Notícias Ao Minuto, acrescentando que, em breve, o “chavão de marketing” será “Notícias Ao Minuto, o site com conteúdos mais actualizados e relevantes, e até, se calhar, uma fonte de informação para outros sites concorrentes”.

Apesar da tenra idade do projecto, o economista de formação afirma que o grande concorrente do Notícias Ao Minuto é o “líder do mercado”, ou seja, o Sapo. “Nós queremos competir com o líder. É evidente que esse é o nosso objectivo a médio prazo, e neste momento até é uma presunção muito grande e uma falta de humildade estar a dizer que o nosso concorrente é o Sapo”, admite Mário Rodrigues, frisando mesmo que “o Sapo é um gigante” e que o Notícias Ao Minuto não é “nada comparado com o Sapo”.

Contudo, o economista frisa que se existe um caminho que a equipa quer percorrer e onde vê um projecto com qualidade é no Sapo. “Difícilmente seremos líderes, porque o Sapo tem muitos recursos, um historial e um ecossistema à sua volta tão potente que dificilmente haverá algum site que o consiga ultrapassar nos próximos dez anos, mas gostávamos de estar aí colados”, confessa Mário Rodrigues.

Também Mafalda Silva, editora do Notícias Ao Minuto, quer que o site seja uma referência no curto prazo, tirando proveito do que considera serem os seus pontos fortes, nomeadamente o facto de ser um site generalista e “abarcas bastantes temas”, ter muitas notícias, o que resulta numa maior actualização, e também ser “muito apelativo em termos visuais e muito dinâmico”.

No que diz respeito ao Facebook, uma das apostas do Notícias Ao Minuto para crescer, atrair e fidelizar leitores, o objectivo é “aumentar o número de seguidores

rapidamente”. “Até ao final do ano, contando com algumas coisas que vamos fazer internamente e com a entrada de pessoas novas, contamos ter 100 mil seguidores, no mínimo”, adianta Mário Rodrigues, acrescentando que, no médio prazo, daqui a seis meses, este número deve chegar aos 300/400 mil, o equivalente a cerca de 10% do universo dos facebookianos em Portugal. “Em Portugal há quatro milhões de utilizadores do Facebook e ter mais do que 300 a 400 mil seguidores já é difícil”, frisa o economista.

O Notícias Ao Minuto nasceu como um site de informação generalista que oferece conteúdos gratuitos e assim deve permanecer porque não existe o objectivo de ter conteúdos pagos no futuro.

“Não acreditamos nesse modelo de negócio. É um modelo de negócio que até pode funcionar mas aquele em que nós apostamos desde o princípio é o ‘free’, ou seja, conteúdos gratuitos para as pessoas, alavancado com grande quantidade de tráfego e a aposta na rentabilização desse tráfego”, explica Mário Rodrigues.

O economista não acredita que em Portugal haja espaço para modelos de negócio baseados em conteúdos pagos, devido à dimensão do mercado, a não ser em nichos muito específicos, que não é o caso do Notícias Ao Minuto. Mário Rodrigues considera que, noutros mercados, como nos Estados Unidos por exemplo, há espaço para projectos editoriais onde gurus ou especialistas em determinada área cobram pelos seus artigos e as pessoas estão dispostas a pagar “porque essa pessoa acrescenta mesmo muito valor”, mas insiste que essa realidade não se aplica a Portugal.

Neste sentido, Picard (2000) afirma que o modelo de negócio da Internet paga, no qual os utilizadores pagam para terem acesso aos conteúdos, pode não ser adequado para os produtos generalistas, mas pode ser usado em alguns produtos específicos.

Em relação aos órgãos de comunicação que defendem os conteúdos pagos, como é o caso do Expresso, Mário Rodrigues não lhes tira alguma razão. “De facto, se investem em estruturas brutais, se têm dezenas de jornalistas, acho que é justo que recebam por esses conteúdos que são produzidos e não haja uma utilização gratuita”,

refere, apesar de insistir que cobrar dinheiro pelas notícias como modelo de negócio online “é muito difícil” em Portugal, admitindo tratar-se de “uma péssima notícia para os jornalistas e para a qualidade do jornalismo”.

Num momento de crise no jornalismo, com um aumento do desemprego a afectar a classe, Mário Rodrigues confessa que gostaria que as pessoas que integram a equipa se mantivessem “por muito tempo”. “Não acreditamos, como acontece noutros meios, na rotatividade das pessoas, embora isso seja natural, e as pessoas queiram evoluir para projectos diferentes”, frisa o fundador do Notícias Ao Minuto.

O economista admite que o projecto pode, a certa altura, tornar-se um pouco repetitivo para cada um dos jornalistas. “Porque no fundo é isto: escrever 15 notícias por dia, de várias áreas, mas isso pode levar a que as pessoas no curto prazo comecem a considerar outros projectos e, se o fizerem, estão no direito. Agora tentamos evitar isso ao máximo e queremos que as pessoas se realizem como jornalistas”, afirma, deixando em aberto a hipótese de novos projectos editoriais quer no próprio site quer em paralelo.

Apesar da aposta clara no formato das ‘snack news’, Mário Rodrigues não descarta por completo que exista no site algum espaço para outros géneros informativos como a reportagem, quer para dar uma maior credibilidade ao site, quer para aumentar a motivação dos próprios jornalistas.

“Eu tenho consciência de que a qualidade do jornalismo escrito, as reportagens, as crónicas ou os artigos de opinião sobre determinado tipo de assuntos são muito mais interessantes quer para os jornalistas escreverem, em termos de motivação, quer para o público que quer estar informado. Agora é um facto que as pessoas hoje em dia não consomem tanto isso, querem é ler notícias de três parágrafos e nós temos de nos adaptar ao mercado”, conclui.

Já Mafalda Silva gostava que os elementos multimédia ganhassem espaço no site. “Gostava muito de poder contar uma história todos os dias através de uma foto galeria, acho que é capaz de ser muito interessante, assim como ter áudios e vídeos”, partilha a editora.



### 3.6. Funcionamento do site Notícias Ao Minuto

O Notícias Ao Minuto conta actualmente com uma equipa de sete jornalistas, seis a tempo integral e uma em part-time, mas a ideia original era existir apenas um jornalista que editasse peças da Lusa e, além disso, escrevesse mais alguns conteúdos, mas poucos.

“Depois começámos a ver que uma pessoa não era suficiente para a quantidade de notícias que achávamos que era necessária, por causa das categorias, porque tínhamos de ter notícias actualizadas nas seis secções”, explica Mário Rodrigues.

Nessa altura, os fundadores do Notícias Ao Minuto decidiram contratar três pessoas, e foi assim que, em Agosto, por altura do lançamento, o site contava com uma equipa de três jornalistas a tempo inteiro: a editora e dois jornalistas estagiários.

“Rapidamente também achámos que três pessoas eram insuficientes, mas depois tivemos de esperar algum tempo porque era preciso consolidar o projecto”, recorda Mário Rodrigues, adiantando que, actualmente a equipa é composta por sete jornalistas, “o que já representa um investimento e, acima de tudo, uma responsabilidade perante essas pessoas”. “Não podemos estar aqui a brincar”, sublinha o economista.

Actualmente, o grupo de jornalistas é constituído pela editora, três jornalistas com 27 anos, uma delas em part-time, outra jornalista de 31 anos, uma estagiária de 24 anos e outra de 22 anos. De acordo com Mário Rodrigues, o objectivo foi ficar com uma “equipa mista”. “Por um lado queríamos pessoas já com alguma experiência e por outro lado procurámos pessoas que estão a começar, que têm aquela energia natural, entrega ao projecto e abertura para contribuir”, explica.

A par do reforço da equipa, também houve uma forte aposta em termos de conteúdos externos. “Duplicamos ou triplicamos o investimento que estávamos a fazer. Tínhamos só alguns serviços da Lusa, mas alguns nem utilizávamos porque eram mesmo muito pobres e chegámos à conclusão de que a equipa conseguia produzir mais e com melhor qualidade. No entanto, agora temos outros serviços da Lusa e

também de outros parceiros do mercado, como a Controlinveste”, conta Mário Rodrigues.

Marco Santos, co-fundador do site, sublinha, por seu turno, que ao contrário do pensado inicialmente a ideia passa agora por “fazer dos parceiros um canal de suporte e não os únicos conteúdos disponíveis no site porque senão não se criaria nada de novo”.

O horário de funcionamento do site também foi crescendo. Numa fase inicial, o Notícias Ao Minuto era actualizado pela equipa de jornalistas de segunda a sexta-feira, entre as sete da manhã e as 21h, estando em ‘modo automático’ apenas com notícias da Lusa durante os fins-de-semana. Contudo, desde o início de Novembro, o site funciona entre as seis da manhã e as onze da noite, todos os dias da semana.

No arranque do dia, pelas 6 horas da manhã, a editora começa a trabalhar com outra jornalista nas notícias que serão enviadas por volta das nove horas na newsletter diária do Notícias Ao Minuto, contando com o reforço, pelas sete horas, da jornalista que trabalha em regime de part-time até às 11 horas.

Às nove horas entra mais uma jornalista, que faz um horário mais intermédio, até às 18h e, uma hora mais tarde, chega uma das estagiárias que fica responsável pela edição das notícias da agência Lusa até chegar a outra estagiária pelas 14h. Para facilitar a hora de almoço, pelas 13h chega outra jornalista sénior, de 31 anos, que fica no site até às 22h, responsável pela edição até essa hora.

As instalações do Notícias Ao Minuto funcionam na Lx Factory, em Lisboa, numa sala partilhada entre os jornalistas e a equipa da Future Prime. Num primeiro momento, as duas equipas trabalhavam numa ilha única, mas, actualmente, existem duas ilhas de mesas, uma delas exclusivamente de jornalistas.

“Houve a divisão acima de tudo porque crescemos. Não só o Notícias Ao Minuto mas também a Future Prime”, explica Marco Santos, acrescentando que “não faria muito sentido em termos de espaço” os jornalistas precisarem de uma maior concentração em alguns momentos e a equipa da Future Prime não poder contribuir

para criar o ambiente necessário, nomeadamente por ser necessário trocar informações, esclarecimentos ou ideias urgentes.

O co-fundador do Notícias Ao Minuto sublinha que faz sentido que as pessoas que estão a trabalhar num determinado projecto estejam juntas, acrescentando que, apesar de também estar envolvido no site, assim como o Mário, o envolvimento não é constante porque os dois também têm outros trabalhos a fazer na Future Prime.

Para Mafalda Aguilar, editora do Notícias Ao Minuto, a divisão entre as duas equipas “foi muito importante”, nomeadamente para a equipa de jornalistas se focar mais “enquanto grupo”. “É sempre complicado estarmos a trabalhar misturados com outras pessoas que não partilham daquele conhecimento jornalístico, o que muitas vezes torna complicada a execução do trabalho porque olham para o site como leitores e não como jornalistas e, nesse aspecto, havia alguma interferência no trabalho e má compreensão. Separando as águas, o trabalho corre muito melhor”, sustenta a jornalista.

### **3.5. Análise de conteúdo e da audiência**

O site Notícias Ao Minuto tem o objectivo de colocar ao dispor dos leitores cerca de 200 notícias por dia, metade a serem produzidas pela equipa de jornalistas, a uma média de 15 artigos por pessoa, e a outra metade a ser garantida pelos conteúdos da Lusa e da Controlinveste.

A obrigatoriedade de escrever um elevado número de artigos é uma das exigências do projecto, para a qual todas as jornalistas seleccionadas foram advertidas. Contudo, pode aqui colocar-se a questão de existir uma redução dos profissionais à condição de ‘máquinas de fazer notícias’, dada a elevada importância atribuída ao número de artigos produzidos.

Traquina (2002:11) alerta que “o jornalismo é demasiadas vezes reduzido ao domínio técnico de uma linguagem e de formatos, e os jornalistas reduzidos a meros empregados, trabalhadores de uma fábrica de notícias”.

Até meados de Novembro, eram produzidas em média 100 notícias por dia no Notícias Ao Minuto, com 63% de conteúdos da Lusa. Em média, a maior fatia de notícias produzidas por dia era de Economia (25%), seguindo-se a secção de País (20%), Desporto (17%), Mundo (16%), e as categorias de Política (12%) e Fama (6%) a fecharem o lote.

De acordo com os dados fornecidos, os conteúdos mais lidos no Notícias Ao Minuto eram os de Economia e Política, não havendo uma relação com a quantidade de notícias produzidas. Seguiam-se, por esta ordem, as secções de País, Fama e Mundo, sendo as notícias da secção de Desporto as que menos visitas atraíam.

Na mesma linha, um estudo sobre o The Times/Sunday Times<sup>9</sup>, conduzido em 1998, mostrava que os conteúdos mais procurados no site pelos leitores das publicações eram as notícias (15,3%), seguindo-se os conteúdos de Desporto (10,1%).

Os leitores do Notícias Ao Minuto são maioritariamente mulheres (52%), com os homens a corresponderem a 48% do público, e as faixas etárias que mais consultam o site são as que abrangem leitores entre os 35-44 anos (14%) e os 45-54 anos (11%), seguidos de perto pelas pessoas entre os 25-34 anos (10%).

Além dos artigos da agência Lusa e dos conteúdos de Fama e Desporto comprados à Controlinveste, as fontes de informação do site são as agências financeiras, como a Bloomberg e a Reuters, outros órgãos de informação nacionais e internacionais e as fontes dos próprios jornalistas, sem descurar as fontes institucionais, aponta Mafalda Aguilar, editora do Notícias Ao Minuto.

A responsável, que apesar de não ter estudado jornalismo já exerce a profissão há 12 anos, frisa que, em termos de conteúdos, o site “tem de ter tudo o que os outros

---

<sup>9</sup> *Evaluating the use of newspaper web sites logs*, David Nicholas e Paul Huntington, 2000 in JMM – The International Journal on Media Management.

têm e também outro tipo de peças, outras histórias que os outros sites não conseguem fazer”, nomeadamente das secções de Mundo, Fama e Desporto. Mafalda Aguilar admite que, ao nível dos conteúdos de Política e País, é difícil ter mais do que os outros sites têm, mas acredita que o mesmo não se aplica nas outras secções.

A necessidade e a preocupação de ter todas as notícias que os outros órgãos de comunicação têm e a urgência de não falhar em nada, é uma realidade largamente aceite pelos media, sendo também alvo de críticas.

Judite de Sousa, jornalista e subdirectora de informação da TVI, diz que existe hoje uma “lógica de mimetismo”, tanto no material informativo como no de opinião. “Estamos a viver um tempo de mimetismo. Muitas vezes fazemos opções, não porque acreditemos piamente nelas, mas porque achamos que os outros as vão fazer, não queremos ficar atrás” (in Rebelo, José (coord.), et al. 2011:620).

A jornalista admite que a agenda mediática é fixada pelas fontes institucionais, e, apesar de considerar que seria desejável que os jornalistas tivessem uma agenda própria que marcasse a agenda pública, assume que, também devido à corrente do “jornalismo de matilha”, é preciso ter o que os outros têm. “Tu não podes deixar de ir a jogo, tal a avalanche de acontecimentos que te surgem diariamente” (idem, 2011:621).

Contudo, e em simultâneo, existe também no mundo do jornalismo a busca pelo *scoop*, o grande furo jornalístico. Para Pierre Bourdieu, trata-se de uma “obrigação terrível”, uma vez que o jornalista, para ser o primeiro a ver e a fazer alguma coisa, está disposto a quase tudo e, “como os jornalistas se copiam mutuamente, cada um deles para ultrapassar os outros, para fazer primeiro que os outros, ou para fazer de modo diferente dos outros, acabam por fazer todos a mesma coisa” (1997:13). O autor sustenta por isso que, enquanto a procura da exclusividade produz originalidade e singularidade noutras áreas, no campo jornalístico culmina na “uniformização e na banalização”.

### 3.7.1. As ‘snack news’

O Notícias Ao Minuto aposta no formato das ‘snack news’, notícias de três ou quatro parágrafos que dão ao leitor o essencial de um determinado acontecimento ou assunto.

Mário Rodrigues, fundador e director do Notícias Ao Minuto, explica que pode haver margem para outros géneros jornalísticos como a reportagem, mas sublinha que esse não é o core do site e que as horas que os jornalistas têm de dedicar a esse tipo de trabalho podem não compensar.

“Podemos fazer experiências com isso porque não somos donos da verdade, mas o instinto diz-nos que não, porque, no final, se tivermos uma reportagem muito interessante ao lado da notícia do dia sobre o Duarte Lima ou sobre o Vale e Azevedo, garanto que estas duas vão ter muito mais visibilidade e rentabilidade do que a reportagem”, explica.

No mesmo sentido, também Marco Santos, co-fundador do site, diz que “não há muita margem para a reportagem” no Notícias Ao Minuto, tendo em conta a ideia do projecto e o facto de se querer informar os utilizadores rapidamente. “Eu, como utilizador quero é saber as notícias do minuto”, confessa.

Contudo, Mário Rodrigues também admite que “é um facto que as reportagens dão credibilidade ao site” e que é preciso “jogar sempre nesse equilíbrio”. “Não são só os page views que interessam, interessa também a credibilidade da informação que é igualmente importante na captação dos anunciantes”, explica.

O fundador do Notícias Ao Minuto, que se considera mais um gestor de um projecto do que um director de um órgão de comunicação social, frisa ainda que quando se faz a gestão de um site é necessário gerir “um mix de variáveis” porque também há a questão da motivação da própria equipa. “Se os jornalistas estiverem todos os dias a fazer a mesma coisa é natural que haja um grande desgaste e, se calhar, se houver um dia ou dois em que podem escrever uma coisa diferente há ali um respirar fundo e isso também terá de ser tido em conta”, indica.

### 3.8. Estratégias de promoção

Os fundadores do Notícias Ao Minuto optaram por uma postura discreta desde que a ideia de lançar um site de informação generalista tomou forma. Não quiseram que fosse feita publicidade em outros meios, nem por altura do lançamento nem depois disso, e também preferem manter sigilo sobre as estratégias a que recorrem para captar tráfego para o site. Dizem que querem evitar ser imitados e ultrapassados por outros projectos que copiem o conceito e disponham de mais músculo financeiro e maior capacidade de investimento.

Sem publicidade inicial que atraísse visitantes, impõe-se perguntar como é que o site começou a ter visitas? Mário Rodrigues, que teve a ideia original para criar o Notícias Ao Minuto, dá uma resposta fechada: “Esse é o segredo”.

Contudo, apesar do sigilo, todos os dias é enviada uma newsletter<sup>10</sup> do site, com quatro notícias publicadas e seleccionadas de cada secção – Política, Economia, País, Desporto, Mundo e Fama, num total de 24 notícias.

Numa primeira fase, a newsletter era enviada pelas 10h, mas, a partir de meados de Novembro, após o reforço da equipa com mais jornalistas, o envio passou a fazer-se pouco depois das 9h.

Os destinatários da newsletter fazem parte da lista de contactos da empresa que é a casa-mãe do site, a Future Prime, uma empresa especialista em e-mail marketing, que tem como clientes empresas como a Vodafone, a Microsoft, a MasterCard, o Barclays, a Citroen, o Carrefour e a FNAC, entre outras.

“Claramente que é fundamental para qualquer site de notícias, ou mesmo outro tipo de meios, ter uma newsletter que sai diariamente para as pessoas que

---

<sup>10</sup> **Newsletter** (palavra inglesa) s. f. Boletim informativo, geralmente em formato electrónico, de distribuição regular para os seus assinantes. In <http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx?pal=newsletter>

subscreveram o serviço. No nosso caso, a newsletter alavanca bastante esse tráfego”, explica Mário Rodrigues.

O economista de formação adianta, contudo, que o se pretende é que no médio prazo haja uma transição desse tipo de tráfego captado por via da newsletter e as pessoas se lembrem de ir ao site diariamente por iniciativa própria. Para Mário Rodrigues o ideal era que o Notícias Ao Minuto “passasse a ser o primeiro site onde as pessoas vão de manhã ver as notícias”.

Cerca de três meses depois do lançamento oficial, o Notícias Ao Minuto ainda não dá lucro, sendo sustentado pela Future Prime, apesar de ter sido criada uma empresa irmã – a New adVentures – para ser a detentora do site. O objectivo da criação desta firma foi assegurar a inexistência de conflitos de interesses entre o negócio do Marketing da Future Prime e o órgão de comunicação Notícias Ao Minuto.

Depois de um período de consolidação no mercado, no qual o site ganhe nome e se torne mais conhecido, quer entre os leitores quer entre os anunciantes, a fonte de receitas do site será “exclusivamente a publicidade, através de ‘banners’”, adianta Mário Rodrigues.

### **3.9. Aposta nas redes sociais**

O site Notícias Ao Minuto não teve a ajuda da publicidade para começar a atrair visitantes. A estratégia passou antes pelo envio de uma newsletter diária desde o primeiro dia na Web e também pela aposta no Facebook.

Mário Rodrigues, um dos fundadores do site, admite que há uma grande aposta nesta rede social e conta que, apesar de não ser a principal forma de atrair visitantes, o Facebook já gera “um tráfego interessante”.

“Para termos uma noção, nós neste momento temos trinta mil seguidores, sem ter feito praticamente investimento nenhum, porque este número podia ser maior se investíssemos e eventualmente é o que vamos fazer em breve”, revela o economista.



Mário Rodrigues conta que “é o potencial viral que mais interessa no Facebook”, sublinhando que o tipo de notícia que se coloca na rede social tem de provocar reacções nas pessoas, de preferência “uma avalanche de comentários”, além de motivar partilhas dos conteúdos nos murais.

“É preciso muito cuidado com o tipo de conteúdos que se coloca no Facebook, têm de ser muito reactivos, não podem ser só conteúdos informativos, nem notícias que não mexam muito com a vida das pessoas”, aponta o economista, sublinhando que “os conteúdos têm de ser controversos, para gerar interacção, e é fundamental que sejam ajustados aos problemas da sociedade nesse momento ou nesse dia”.

Mário Rodrigues dá o exemplo de uma notícia publicada no Facebook no dia 8 de Novembro, ‘Espanha corta para metade carros oficiais’, que teve sete mil partilhas, 1.100 comentários e oito mil ‘likes’. “Para uma base tão pequena como é a nossa, de 30 mil seguidores, isto é brutal”, considera Mário Rodrigues, frisando o potencial que as notícias deste género têm de se espalhar entre os amigos dos seguidores, que depois clicam e também vão parar ao site.

Mas a estratégia do Notícias Ao Minuto no Facebook também foi evoluindo. Numa primeira fase, fazia-se um ‘post’ de uma notícia de hora a hora, num total de cerca de 14 ‘posts’ por dia. Contudo, poucas semanas mais tarde optou-se por só ‘postar’ três notícias por dia para não cansar os leitores. E, em Novembro, a estratégia já era colocar apenas uma notícia de manhã e outra à noite.

O fundador do Notícias Ao Minuto conta que, no princípio, teve de contrariar, mesmo internamente, na equipa, outras pessoas que defendiam que todas as notícias publicadas no site deveriam ser colocadas automaticamente na rede social. “O problema é que nesse caso as pessoas são completamente inundadas de notícias no Facebook, por isso tendem a fazer um ‘hide’ das publicações e, a certa altura, podemos ter um milhão de seguidores, mas se não tivermos ninguém a ver as notícias isso não interessa”, explica Mário Rodrigues.

O número de ‘likes’ ao Notícias Ao Minuto registou um crescimento médio diário de 5% desde a sua origem, e até finais de Novembro. No final do primeiro mês

na Web o site tinha 670 seguidores no Facebook, número que avançou para os 5,1 mil no final de Setembro.

A barreira dos 20 mil seguidores conquistou-se em Outubro, sendo que, a 24 de Novembro, o Notícias Ao Minuto contava já com mais de 31,5 mil seguidores.

“Nas redes sociais só interessa o Facebook. Não percam tempo com twitters e com blogs ou outras plataformas porque, pelo menos em Portugal, é completamente residual”, recomenda Mário Rodrigues.

### **3.10. Evolução do número de visitas desde a origem**

Foi a 14 de Agosto que o site Notícias Ao Minuto entrou oficialmente na Web, na altura com uma equipa de três jornalistas: a editora, Mafalda Aguilar, e dois jornalistas estagiários. O lançamento oficial seguiu-se a duas semanas em que a equipa produziu notícias em ambiente de testes para ir treinando a nova plataforma.

No primeiro dia online, o Notícias Ao Minuto teve 5 mil visitas, sem que tivesse sido feita qualquer publicidade ao lançamento do site, mas já a beneficiar do envio da newsletter logo pela manhã, e o primeiro ‘post’ no Facebook surgiu três dias depois.

Um mês depois de estar online, o Notícias Ao Minuto contabilizava 260 mil visitas, número que avançou para as 700 mil no segundo mês. Em meados de Novembro, o site já tinha mais de um milhão de visitantes (um milhão e 100 visitantes), tendo atingido um recorde de 80 mil visitas no dia 16 daquele mês, uma sexta-feira, barreira que foi superada pelas 88 mil visitas do dia 29.

De acordo com Marco Santos, co-fundador do Notícias Ao Minuto, o site teve um crescimento médio semanal de 8% desde que entrou na Web. Mário Rodrigues explica, por seu turno, que se podem avaliar as visitas do site através de duas métricas. Por um lado, os visitantes contabilizados nos últimos 30 dias, que atingiam um milhão e 100 em meados de Novembro, e, por outro lado, também se pode extrapolar a

média dos últimos sete dias multiplicando por quatro semanas, o que já apontaria para 1,5 milhões de visitas naquela altura.

“Se falássemos daqui a um mês, [em Dezembro] já diria que no último mês tivemos um milhão e meio de visitas e, no mês seguinte, teríamos dois milhões, porque isto está sempre a crescer”, afirma o economista.

### **3.11. O Notícias Ao Minuto tem alguma missão?**

O estatuto editorial do Notícias Ao Minuto começa por dizer que se trata de “um jornal online, actualizável a qualquer hora (...) que disponibiliza informação geral independente e pluralista”. O site é apresentado como uma publicação “sem qualquer dependência de natureza política, ideológica e económica”, sendo “concebido, redigido e produzido por jornalistas profissionais, que se comprometem a respeitar os direitos e deveres previstos na Constituição da República Portuguesa, na Lei de Imprensa e no Código Deontológico dos Jornalistas”.

Assumindo-se como um órgão de comunicação, quais são afinal as funções do Notícias Ao Minuto? E será que os seus donos e fundadores têm noção das responsabilidades sociais de um jornal online? Ou é apenas a componente lucro que é valorizada?

Traquina (2002:15) indica que “a ideologia profissional desenvolvida ao longo do tempo define o jornalismo como um serviço público que fornece aos cidadãos a informação de que precisam para votar e participar em democracia, e age como guardião de defesa dos cidadãos contra eventuais abusos de poder.” Simultaneamente, Traquina também indica que o jornalismo foi (é e será sempre, poderíamos nós acrescentar) um negócio, sendo as notícias uma mercadoria que alimenta empresas que procuram a maximização do lucro.

Mário Rodrigues, fundador do Notícias Ao Minuto, admite que “todos os sites são dirigidos para o lucro” e o seu não é excepção, mas adianta que deve “haver

sempre o reverso da medalha”. “Ou seja, por um lado, tem de existir lucro, mas por outro lado também tem de haver alguma contribuição para a sociedade, para o mundo e, portanto, acho que é nosso dever sensibilizar as pessoas para questões que são importantes”, defende o economista.

Na mesma linha, Marco Santos, co-fundador do site, é peremptório em afirmar que o objectivo de qualquer projecto é ser lucrativo, mas o programador frisa que, quando se trata de um órgão de informação também existe a responsabilidade de informar. “Se calhar, deixamos de pensar, na parte de monetização e de lucro, ou do que poderá ser o lucro, e entramos na parte da responsabilidade social de informar as pessoas e mantê-las informadas”, considera Marco Santos, frisando que “a missão que se destaca no Notícias Ao Minuto é manter as pessoas informadas o mais rápido possível”. “Tudo o que se passa tem de estar ali, nem que seja de uma forma sucinta, muito resumida”, aponta o programador.

Mas Marco Santos também argumenta que a procura pelo lucro e a responsabilidade de informar, longe de serem incompatíveis, são perfeitamente conciliáveis, e exemplifica com o horário de funcionamento do site, explicando que a opção passa por cumprir a missão de informar “nos horários mais rentáveis”. “Claramente o nosso foco serão os horários onde há mais tráfego, entre as nove da manhã e às dez, onze da noite. Até essa hora acreditamos que ainda há um volume considerável de tráfego, mas a partir daí se calhar não compensa estar a investir numa equipa maior para se terem 10 ou 20 visitas durante a noite”, explica.

### 3.11.1. Para que servem os jornalistas?

Além da editora, o Notícias Ao Minuto é composto por uma equipa de seis jornalistas. Todas frequentaram licenciaturas de Jornalismo, que incluem, na generalidade, formação sobre as responsabilidades da profissão e o seu papel e missão na sociedade.

Escrevem Molotch e Lester (1974-93): “Toda a gente precisa de notícias. Na vida quotidiana, as notícias contam-nos aquilo a que nós não assistimos directamente e dão como observáveis e significativos *happenings* que seriam remotos de outra forma” (in Traquina, 1993:34).

Jean-Luc Martin-Lagardette (1998) nota, por seu turno, que “nem toda a gente tem os meios, nem o desejo nem tempo de se deslocar ao lugar dos acontecimentos”. Por isso, diz o autor, pede-se a um “especialista” que se encarregue de recolher e elaborar a informação, e, nesse sentido, “o jornalista é uma espécie de delegado, “encomendado” por uma dada população para que a tenha informada o mais exactamente possível sobre os homens, os factos e as situações” (1998: 85).

Marco Santos, co-fundador do Notícias Ao Minuto, responde peremptoriamente que “os jornalistas servem para informar, têm a capacidade de filtrar a informação que passa” e, a seu ver, também “têm a obrigação de saber o que se passa a qualquer hora, a qualquer momento, nem que se seja de uma forma muito vaga”. “Têm de estar sempre actualizados e em cima do acontecimento, tal como eu e o Mário, que gostamos de saber o que se está a passar enquanto utilizadores e acho que os jornalistas também têm de ser assim”, sustenta.

No mesmo sentido, Mafalda Aguilar, editora do site, diz que a sua principal missão enquanto jornalista é informar. “Dar às pessoas uma visão do que se passa realmente na sociedade, manter as pessoas informadas, fazê-las perceber em que mundo é que vivem, transmitir os vários lados de uma questão e permitir-lhes que elas depois façam os seus próprios julgamentos”, explica a jornalista.

De facto, de acordo com a teoria democrática, cabe aos meios de comunicação social o papel de “mercado de ideias”, o que quer dizer que os media devem constituir um espaço onde as diversas opiniões da sociedade podem ser ouvidas e debatidas. E a teoria democrática também sustenta que o jornalismo deve ser “um veículo de informação para equipar os cidadãos com os instrumentos vitais para o exercício dos seus direitos e a voz na expressão das suas preocupações” (Traquina, 2002:133).

Contudo, os jornalistas não parecem estar bem cientes das múltiplas funções da profissão. De acordo com um estudo do Obercom<sup>11</sup>, a maioria dos jornalistas inquiridos (51,4%) considera que o que melhor define o objectivo último da profissão de jornalista é ser um ‘Transmissor de Acontecimentos’. E, quando interrogados sobre o papel que hoje é atribuído ao jornalista, também foram muitos os que consideraram tratar-se de um ‘Intérprete da Realidade’ (29,3%), estando em menor número aqueles que associam o papel de Jornalista a um porta-voz do cidadão comum (5,7%) ou à defesa de causas consideradas justas (0,7%).

Mas ser jornalista também tem outras dimensões. “Ser jornalista é contar ‘estórias’, cingindo-me aos factos”, diz Mafalda Aguiar. E Traquina completa a ideia de que “o jornalismo são estórias da vida, estórias das estrelas, estórias de triunfo e de tragédia”, adiantando que a cultura jornalística é inclusivamente rica em mitos, símbolos e representações sociais, que fornecem aos jornalistas toda uma “liturgia de figuras bem claras de vilões e de heróis a que os membros da tribo prestam homenagem ou votam ódio” (2002:161).

Também Gaye Tuchman sustenta que “os relatos dos acontecimentos noticiosos são «estórias» - nem mais nem menos”, argumentando que a notícia de um jornal é uma forma de literatura popular e uma “reincarnação das ainda populares novelas apresentadas de uma outra forma” (in Traquina, 2002: 258).

---

<sup>11</sup> Desafios do Jornalismo 2010, disponível em [http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=desafios\\_do\\_jornalismo.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=desafios_do_jornalismo.pdf)

Pelo facto de ser uma profissão tão multifacetada e com funções e responsabilidades tão diversificadas, Mário Mesquita (2003) afirma que, se quiséssemos traçar o retrato-robot do jornalista, poderíamos dizer que deve ter o talento do escritor, a capacidade de contextualização do historiador, a metodologia do sociólogo e o sentido de síntese do homem político. “A tudo isto seria conveniente somar intuição na procura da notícia, decisão na condução dos inquéritos, rapidez na escrita. Enfim, uma espécie de herói dos tempos modernos” (Mesquita, 2003:190).

Informar os leitores de uma forma rápida e eficiente, ser um espaço onde as várias vozes da sociedade estão representadas, apresentar às pessoas todos os lados de uma questão para poderem pensar por si próprias, contar ‘estórias’, entreter os leitores, nomeadamente através de artigos de Fama ou *fait-divers*... São funções do Notícias Ao Minuto, mas a missão do site pode não ficar por aqui e ir mais além no futuro.

“Do ponto de vista pessoal, acho que este tipo de projectos pode contribuir para a consciencialização das pessoas em relação a muitas coisas importantes. E não estou aqui a falar de política, mas de questões climáticas, relativas ao ambiente, à alimentação”, explica Mário Rodrigues. O fundador do Notícias Ao Minuto admite que ainda é “muito cedo” para trilhar esse caminho, considerando que, em primeiro lugar, o site tem de ganhar dimensão e credibilidade. “Depois disso, eventualmente podemos começar a fazer umas brincadeiras nessas áreas, e portanto adivinha-se que, se calhar daqui a um ou dois anos, pode existir um separador no site, pelo menos, ou algum tipo de acções ou eventos – porque isto depois também evolui muito online – que estejam mais numa perspectiva de missão e de contributo para a sociedade”, antecipa o economista.

## CONCLUSÕES

Em termos de modelo de negócio, o Notícias Ao Minuto tem efectivamente as três componentes essenciais apresentadas por Krüger, Swarman e Beek (2003): oferece conteúdos (notícias de seis categorias distintas actualizadas diariamente), tem um modelo de receitas (a publicidade será a única fonte de receitas, assim que o site consolidar a sua presença no mercado) e infra-estruturas, que incluem quer o espaço físico, onde se concentra a equipa de jornalistas, o programador e o webdesigner (que constituem o capital humano), quer as infra-estruturas de informação e tecnologia (IT), nomeadamente uma plataforma de IT e um método de distribuição.

Para já, do ponto de vista da estratégia comercial, o Notícias Ao Minuto inclui-se no grupo de sites que oferecem conteúdos informativos, suportado numa aliança entre uma empresa de e-mail marketing, a Future Prime, e outra de produção de conteúdos, a New adVentures, com a primeira a suportar o investimento e os custos do projecto.

A este propósito, será útil referir um dos modelos de negócios na Internet identificados por Jeremiah Owyang (2007): os Investimentos e Parcerias, que consiste precisamente no facto de muitas empresas receberem fundos de empresas de capital de risco (*venture capital*) ou parceiros de negócios. De acordo com o autor, estes investimentos podem não ser uma fonte de receitas de longo prazo, mas permitem que muitos negócios sobrevivam até conseguirem a sua independência financeira. E o Notícias Ao Minuto será um destes casos, como os próprios fundadores admitem.

De acordo com Mário Rodrigues, a publicidade será, no futuro, a única fonte de receitas do site e os primeiros passos já estão a ser dados, com o aparecimento de alguns anúncios na homepage, mas ainda poucos. Por enquanto, a estratégia de consolidação do projecto no mercado passa pela aposta no envio diário de uma newsletter e pela promoção dos conteúdos no Facebook, com o objectivo de dar a conhecer o projecto e agradar a leitores e anunciantes.

Rappa (2002) explica que o modelo da publicidade aplicado à Internet aplica-se precisamente em sites que disponibilizam conteúdos geralmente gratuitos



combinados com mensagens publicitárias na forma de ‘banners’. E o autor alerta que este modelo funciona melhor quando o volume de tráfego é grande ou altamente especializado, tornando a publicidade mais rentável. Neste sentido, os fundadores do Notícias Ao Minuto estão conscientes da importância de atrair um elevado número de leitores e apostam no elevado número de notícias para atingir esse fim.

O Notícias Ao Minuto também parece ter encontrado um nicho de mercado que, de acordo com os seus fundadores, ainda não estava preenchido no mercado nacional, assumindo-se como um site que se distingue pela actualização constante, “ao minuto”, das notícias, destinado aos leitores que querem estar sempre a par dos últimos acontecimentos e informações. Decorrente desta característica está o imperativo de ter muitos conteúdos, com uma média escolhida de 200 por dia. A este nível, pode-se considerar que se, por um lado, o elevado número de conteúdos disponibilizados é apontado pelos fundadores do projecto como uma estratégia de lucro, por outro lado, do ponto de vista informacional, existirão alguns perigos que, no final, podem provocar não só a falha no cumprimento da função de informar, mas também o próprio desligamento dos leitores, com consequências negativas no tráfego e, consequentemente, nas receitas.

Allain Woodrow (1991) diz que “a saturação provocada por uma *overdose* de informações produz afinal o efeito contrário ao que pretende atingir-se” e alerta que o público acaba por ficar zozinho e anestesiado, acabando por deixar de prestar atenção. “Não entende o que ouve, não vê o que olha. Pode apostar-se que quem quer ficar «ligado» em permanência à actualidade nada será capaz de reter” (1991:67). O autor acrescenta que “«Sobreinformar» é mal informar” e adverte mesmo que “um excesso de informações mal digeridas desencoraja o interesse, desvia a atenção, desmobiliza as energias” (1991:68).

No mesmo sentido, também Morin (1981) alerta que o nosso planeta azul surge “envolto em nuvens”, pelo facto de sofrermos simultaneamente de “subinformação e de sobreinformação, de falta e de excesso”. O autor frisa que “o excesso abafa a informação quando somos submetidos a vagas ininterruptas de acontecimentos sobre

os quais é impossível meditar porque são imediatamente afastados por outros acontecimentos” (1981:19-20).

Poder-se-ia então questionar se os leitores do Notícias Ao Minuto, sujeitos a uma grande dose informativa diária, vão ganhar o vício e continuar a navegar no site ou, pelo contrário, cansar-se do elevado fluxo e partir para outras paragens.

A evolução do número de visitas (em crescimento) e também do número de seguidores no Facebook, nos primeiros meses de existência, pode ser um sinal de que havia espaço para um projecto com estas características. Resta agora saber se esta evolução é sustentável e permitirá tornar o projecto rentável, ou pelo menos, a sustentar-se, ou, ao invés, se o crescimento dos primeiros meses se deveu apenas aos factores novidade + características inovadoras + boa estratégia de posicionamento e de captação de tráfego, factores mais difíceis de manter no médio/longo prazo, nomeadamente pelo desvanecimento do factor novidade.

A este propósito, podemos recordar ainda as palavras de Ben Scott (2005:94), que alerta que “ao contrário de outros empreendimentos comerciais no universo online, “o jornalismo não tem um produto sustentável em si e por si próprio”, frisando que “as notícias em si nunca deram lucro”.

## **Bibliografia e artigos consultados:**

- BOURDIEU, Pierre. (1997). *Sobre a televisão*. Oeiras: Celta.
- CHYI, Hsiang Iris, SYLVIE, George. (2000). *Online Newspapers in the U.S. - Perceptions of Markets, Products, Revenue and Competition*. in JMM – The International Journal on Media Management. Vol.2 – No. II - 2000
- KATZ, J. (2000). *Would You Ever Read a Newspaper Again?*, disponível em <http://features.slashdot.org/story/00/02/21/1125208/would-you-ever-read-a-newspaper-again>
- KRÜGER, Cornelia C., SWATMAN, Paula M.C., BEEK, Kornelia van der. (2003). *Business Model Formation within the Online News Market: The Core + Complement Business Model Framework*. Bled, Eslovénia.
- LAGARDETTE, Jean-Luc Martin. (1998). *Manual da Escrita Jornalística*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- MCHESNEY, Robert W. (2000). *Rich Media, Poor Democracy*. Nova Iorque: New Press.
- MESQUITA, Mário. (2003). *O quarto equívoco: o poder dos media na sociedade contemporânea*. 1ª edição. Coimbra: Minerva Coimbra.
- MORIN, Edgar. (1981). [\*As grandes questões do nosso tempo\*](#). Lisboa : Editorial Notícias.
- OWYANG, Jeremiah. (2007). *Web Strategy: The Many Forms of Monetization using the Web*. Disponível em: <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/05/web-strategy-the-many-forms-of-monetization-using-the-web/>
- PATTON, M. Q. (1980) *Qualitative evaluation methods*. Londres: Sage Publications.
- PICARD, Robert G., (2000). *Changing Business Models of Online Content Services*. Turku School of Economics and Business Administration. Finland. in JMM – The International Journal on Media Management. Vol.2 – No. II - 2000

- RAPPAPORT, Michael. (2002). *Business models on the web. Managing the digital enterprise*. Disponível em: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- RAWOLLE, Joachim, HESS, Thomas. (2000). *New Digital Media and Devices* in JMM – The International Journal on Media Management. Vol.2 – No. II – 2000
- REBELO, José (coord.), et al. (2011). *Ser Jornalista em Portugal. Perfis Sociológicos*. Lisboa: Gradiva.
- SCOTT, Ben. (2005). *A Contemporary History of Digital Journalism*. SAGE Publications. Disponível em: <http://tvn.sagepub.com/content/6/1/89.abstract>
- TRAQUINA, Nelson. (1993). *Jornalismo: Questões, Teorias e 'Estórias'*. Lisboa: Vega.
- TRAQUINA, Nelson. (2002). *O que é Jornalismo*. Lisboa: Quimera.
- TRENCH, Brian, QUINN, Gary. (2003). *Online news and changing models of journalism*. Irish Communication Review, disponível em [http://doras.dcu.ie/3631/1/online\\_news\\_changing\\_models.pdf](http://doras.dcu.ie/3631/1/online_news_changing_models.pdf)
- WEILL, Peter; VITALE, Michael R. (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business School Press.
- WOODROW, Alain; Feio, José Manuel Barata, 1947, adapt. (1991). *Informação, Manipulação*. Lisboa: Dom Quixote.